

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA O RESTAURANTE “ZÉ DO PREGO”

JOANA SOFIA DE MACEDO SOARES

OUTUBRO – 2015

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA O RESTAURANTE “ZÉ DO PREGO”

JOANA SOFIA DE MACEDO SOARES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA JOANNA KRYWALSKI SANTIAGO

OUTUBRO - 2015

AGRADECIMENTOS

A todos os colaboradores do restaurante “Zé do Prego”, pelo entusiasmo com que me receberam, pela simpatia e sincera vontade em ver este projeto alcançar o sucesso, obrigada.

A todos os clientes que participaram neste projeto, pelo seu contributo e pelos diversos desejos de sucesso e felicitações, obrigada pela vossa colaboração e simpatia.

Ao Zé, pela confiança em mim depositada e por partilhar comigo a sua cozinha sempre com extrema simpatia e boa vontade, obrigada.

Às colegas de mestrado Margarida Lisboa e Alexandra Bártolo, pela amizade, paciente e calorosa, muito obrigada.

À amiga Carolina Alexandre, obrigada por tudo. Não estaria aqui sem ti.

Um especial agradecimento à Professora Joanna Santiago, minha orientadora. Este projeto também é seu. Pela confiança que depositou em mim. Pela alegria contagiante que imprime no seu trabalho. Pelo incansável esforço que dedica aos seus orientandos. Muito obrigada, foi um prazer trabalhar consigo.

Aos meus irmãos. Por me acompanharem sempre. Por serem os meus pilares e o meu maior orgulho. Eu seria uma pessoa menor se não vos tivesse. Obrigada.

À minha mãe. Porque tudo se deve a ti. Porque tudo isto é para ti. Obrigada por seres a mais bela inspiração.

RESUMO

O presente projeto tem por objetivo a elaboração de um plano de marketing para o restaurante “Zé do Prego”. Situado no coração da cidade do Porto, o “Zé do Prego” é uma casa de pregos a funcionar desde Novembro de 2014. Com uma proposta alimentar *fast casual dining*, pretende que o *driver* do seu conceito gastronómico seja a qualidade dos alimentos e a paixão com que são trabalhados, no sentido de vir a ser uma referência gastronómica na *movida* da cidade do Porto.

De modo a orientar a abordagem da empresa ao mercado, foi desenvolvido um plano de marketing com o intuito de dar resposta às necessidades do restaurante, através de estratégias que possibilitem o reforço da sua presença no mercado da restauração portuense, servindo como linha orientadora para a implementação operacional das suas ações de marketing.

No seguimento de uma parceria colaborativa com o restaurante é utilizada uma metodologia de *action research* com recolha de dados primários e secundários, dentro do contexto específico da empresa e do setor da restauração português. No âmbito da natureza interativa do processo de diagnóstico, foi lançado um inquérito de satisfação aos clientes que visitaram o restaurante no período de 29 de Julho a 10 de Agosto, com base no modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

De modo geral, os clientes afirmam estar satisfeitos com o serviço prestado pelo restaurante, pesa embora não acreditem que o mesmo compreenda as suas necessidades específicas ou atue pelo seu melhor interesse. Deste modo, a estratégia formulada irá assentar na reformulação do *mix* promocional, com ênfase no modo como o restaurante se comunica com os seus clientes e com o mercado. Com isto, pretende-se, em particular, que este plano venha promover a mudança dentro da empresa por forma a fazer frente às ameaças à sua consolidação no setor, na esperança de que o marketing venha a assumir um papel central na gestão da mesma.

Palavras-chave: plano de marketing, *action research*, restauração, SERVQUAL, satisfação do cliente.

ABSTRACT

This project aims to develop a marketing plan for the restaurant “Zé do Prego”. Located in the heart of Oporto, “Zé do Prego” is a “casa de pregos” working since November, 2014. With a gastronomic proposal of *fast casual dining*, it aims for food quality and the passion of its work to be the driver concept, in an attempt to become a food reference in the Oporto’s lifestyle.

A marketing plan was developed to guide the company’s approach to the market, in order to meet the restaurant’s needs, through strategies that will allow strengthening its market presence in Oporto’s restaurant sector, serving as a guideline for the operational implementation of their marketing activities.

Following a collaborative partnership with the restaurant, it is used an action research methodology by collecting primary and secondary data within the specific context of the company and the Portuguese restaurant sector. As part of the interactive nature of the diagnostic process, a satisfaction survey was launched to customers who visited the restaurant in the period from 29 July to 10 August, based on SERVQUAL model from Parasuraman , Zeithaml and Berry (1988).

In general customers say they are satisfied with the service provided by the restaurant, although they do not believe that the restaurant understands their specific needs or acts accordingly to their best interest. Thus, the formulated strategy will be based on the reformulation of the promotional mix, with emphasis on the way the restaurant communicates with its customers and market. With this, it is intended, in particular, that this plan promotes change within the company in order to cope with threats to its consolidation in the industry, hoping that marketing will play a central role in company’s management.

Keywords: marketing plan, action research, Restaurants, SERVQUAL, customer satisfaction.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. PLANO DE MARKETING.....	3
2.2. MARKETING DE SERVIÇOS.....	4
2.2.1. <i>Caraterísticas distintivas dos serviços</i>	5
2.2.2. <i>Implicações para o marketing mix</i>	6
2.2.3. <i>Qualidade do serviço</i>	6
2.3. QUADRO DE REFERÊNCIA.....	8
3. METODOLOGIA.....	9
3.1. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS.....	9
3.1.1. <i>Recolha de dados secundários</i>	9
3.1.2. <i>Recolha de dados primários: Observação participante</i>	10
3.1.3. <i>Recolha de dados primários: Inquérito</i>	11
4. PLANO DE MARKETING.....	12
4.1. ENQUADRAMENTO.....	12
4.2. ANÁLISE SITUACIONAL: AMBIENTE EXTERNO.....	12
4.2.1. <i>Análise Macro</i>	12
4.2.1.1. <i>Ambiente económico</i>	12
4.2.1.2. <i>Ambiente político e legal</i>	14
4.2.2. <i>Análise Micro</i>	15
4.2.2.1. <i>Análise de tendências de consumo na restauração</i>	15
4.2.2.2. <i>Análise de Fatores Críticos de Sucesso</i>	16
4.2.2.3. <i>Análise de Clientes</i>	18
4.2.2.4. <i>Análise de Concorrentes</i>	22
4.3. ANÁLISE SITUACIONAL: AMBIENTE INTERNO	25
4.3.1. <i>História</i>	25
4.3.2. <i>Recursos da empresa</i>	25
4.3.3. <i>Marketing mix</i>	26
4.4. ANÁLISE SWOT.....	30
4.5. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	32

4.5.1. <i>Objetivos de marketing</i>	32
4.5.2. <i>Posicionamento, Segmentação e Público-alvo</i>	32
4.5.3. <i>Estratégias de marketing mix</i>	32
4.6. PLANEAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLO.....	34
4.6.1. <i>Controlo e Monitorização</i>	35
4.6.2. <i>Orçamentação</i>	35
5. CONCLUSÕES	36
REFERÊNCIAS	37
ANEXOS	39

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro I - Quadro de referência para a estrutura do plano de marketing	8
Quadro II - Principais tendências de consumo e drivers de compra para 2015.....	16
Quadro III - Atributos críticos de sucesso na restauração	17
Quadro IV - média e desvio-padrão das dimensões do serviço.....	19
Quadro V - média e desvio-padrão dos itens do menu.....	20
Quadro VI - Análise de concorrentes: caraterísticas, forças e fraquezas	24
Quadro VII - Análise SWOT.....	31
Quadro VIII - Estratégias de marketing mix	33
Quadro IX – Calendarização	34
Quadro X - Orçamento do plano	35

1. INTRODUÇÃO

Atualmente vivemos numa economia global voltada para os serviços. A indústria dos serviços tem registado, de modo geral, um crescimento considerável ao longo das últimas décadas. Todavia, com a crescente globalização e desregulação a concorrência tem-se tornado cada vez mais intensa (Hoffman e Bateson, 2011; McDonald, Frow e Payne, 2011; Vargo e Lusch, 2004).

À medida que as pressões competitivas aumentam, acresce a necessidade de conhecimentos de marketing de serviços em áreas estratégicas para as empresas (Hoffman e Bateson, 2011). Neste sentido, o plano de marketing irá permitir redirecionar os recursos e capacidades da empresa, facilitando, não só, uma melhor coordenação de indivíduos e atividades, mas também, a delineação de estratégias que suportem os seus objetivos (Westwood, 2006; McDonald, Frow & Payne, 2011).

A natureza de um negócio de serviços pode ditar a necessidade de atribuir maior ênfase a certos elementos de marketing, correspondendo às necessidades do mercado. Esses elementos podem ser adicionados por forma a fornecer características únicas ao negócio, constituindo-se como fonte de diferenciação competitiva (Hoffman e Bateson, 2011; McDonald, Frow e Payne, 2011).

Deste modo, a intangibilidade, os processos de troca e as relações são um foco de vantagem competitiva. A satisfação do consumidor irá depender diretamente do modo como as empresas gerem os encontros do serviço (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988; Gronroos, 1984). Por satisfação entende-se a avaliação da comparação entre a *performance* de um serviço e as expectativas formuladas sobre essa *performance* (Bitner, 1990).

Posto isto, o presente projeto tem como objetivo dotar o restaurante “Zé do Prego” de um plano de marketing, de modo a que este sirva de linha orientadora para a formulação da sua estratégia de marketing e possibilite uma coordenação mais eficiente das futuras atividades de marketing.

A estratégia de pesquisa utilizada será *action research*. Este tipo de estratégia enquadra-se no processo de natureza interativa, partindo de um contexto específico e de objetivos

claros, com foco na resolução de questões organizacionais (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009).

Como tal, pretende-se dar resposta às seguintes questões de investigação: a) quais as características do mercado da restauração?; b) qual a atual situação da empresa?; c) de que forma os atuais clientes da empresa percecionam a qualidade do serviço?; d) quais a estratégia e atividades de marketing a desenvolver?

Em particular, o presente plano de marketing tem como objetivos: aumentar o volume de vendas do restaurante; aumentar o número de clientes leais; adequar a oferta às necessidades específicas do público-alvo; melhorar a consistência do serviço prestado; e aumentar a eficiência dos processos internos.

Por fim, este trabalho é composto por cinco capítulos: introdução (capítulo 1); uma breve revisão de literatura de marketing de serviços onde são definidos os conceitos mais relevantes (capítulo 2); descrição da abordagem metodológica seguida e dos métodos de recolha de dados utilizados (capítulo 3); desenvolvimento empírico do estudo e caso (capítulo 4); conclusões e recomendações (capítulo 5).

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é o *output* mais importante do processo de planeamento de marketing. Por planeamento de marketing entende-se um processo contínuo e estruturado que compreende a formulação de objetivos e estratégias de marketing, no qual os recursos de uma organização são alinhados com as oportunidades e ameaças do mercado (Kotler & Keller, 2012; Wood, 2010; McDonald, 2007; Westwood, 2006).

Neste sentido, o plano de marketing é um instrumento central para a coordenação dos esforços de marketing, providenciando-lhes direção e foco. Entende-se como um documento escrito que sumariza a situação de mercado e formula estratégias e programas de marketing, no sentido de suportar o modo como uma organização pretende alcançar os seus objetivos (Kotler & Keller, 2012; Wood, 2010; Westwood, 2006; Berry & Wilson, 2000).

Deste modo, deverá permitir “identificar as oportunidades de negócio mais promissoras, delinear como penetrar, capturar e manter posições nos mercados identificados” (Westwood, 2006, p.1), bem como, “identificar onde e como os recursos de marketing deverão ser alocados, quando devem entrar em ação e como estes devem ser integrados” (McDonald, Frow & Payne, 2011, p.50). Posto isto, de forma a ser realista, o plano de marketing deve ter em conta “a atual posição competitiva da empresa, onde a empresa quer estar no futuro, as suas capacidades e o ambiente competitivo que enfrenta” (McDonald, 2007, p. 40).

Relativamente à sua estrutura, apesar de poder ser apresentado em diagrama, não deve ser entendido necessariamente como uma operação de sequência linear mas antes como um procedimento interativo, dinâmico e contínuo, de forma a dar resposta às mutantes condições do mercado (Kotler & Keller, 2012; Wood, 2010; McDonald, 2007; Westwood, 2006).

Quanto aos seus conteúdos, e após uma revisão dos modelos propostos pelos diversos autores (ver anexo 1-5), é possível verificar um conjunto de componentes essenciais que

,em todos eles, constituem o plano de marketing. São elas: análise situacional; objetivos e estratégias de marketing; controlo e implementação do plano.

De acordo com Berry e Wilson (2000, p.7) um plano de marketing “deve sempre possuir (no mínimo) uma análise situacional, a formulação de estratégias de marketing, a previsão de vendas e a orçamentação de despesas”. Os autores Kotler e Keller (2012, p.55) acrescentam que este deverá também “delinear que pesquisa de marketing será conduzida e quando, bem como, o modo como serão aplicados os resultados”.

Em suma, o plano de marketing irá permitir uma maior coordenação das atividades, podendo trazer contributos significativos para o sucesso, nomeadamente, ao permitir: gerir os recursos empresariais de forma mais eficaz; identificar ameaças e oportunidades emergentes; melhorar a comunicação dentro da empresa; e preparar a organização para enfrentar a mudança (McDonald, Frow & Payne, 2011; McDonald, 2007).

2.2. MARKETING DE SERVIÇOS

Por serviço pode compreender-se “uma ação, *performance* ou esforço”(Rathmell, 1966,p.33), que é “essencialmente intangível e não resulta em posse” (Kotler & Keller, 2012,p.356). McDonald, Frow e Payne (2011,p.27), acrescentam que este “envolve sempre algum grau de interação com o cliente (...) podendo ou não estar associado a um bem físico”.

Segundo os autores Vargo e Lusch (2004, p.2), no contexto de uma abordagem mais recente, definem serviço como “a aplicação de competências especializadas através de processos e *performances* em benefício de outrem ou do próprio”.

Apesar de, comummente, se distinguir produto como algo tangível e serviço como algo intangível, na realidade, estes podem verificar múltiplas variações no grau de tangibilidade, o que se apresenta como um grande desafio para definir as atuais ofertas de mercado (McDonald, Frow & Payne, 2011).

Assim sendo, compreende-se que os produtos económicos se encontram dispostos em *continuum* de acordo com o “peso” dos elementos tangíveis e intangíveis que os

constituem. Deste modo, todos os produtos necessitam de serviços que os suportem para serem de utilidade (e vice-versa), não existindo por isso bens ou serviços completamente “puros” (Rathmell, 1966; Hoffman & Bateson, 2011).

Neste sentido, Kotler e Keller (2012, p. 356-357) definem cinco categorias de ofertas de mercado que englobam em si todos os possíveis graus de tangibilidade – “bens tangíveis puros; bens tangíveis acompanhados de serviços; híbridos; serviços acompanhados por bens menores; e serviços puros”.

2.2.1. *Caraterísticas distintivas dos serviços*

Através de uma extensa revisão de literatura de marketing de serviços, correspondente ao período de 1963 a 1983, os autores Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) identificam a característica da intangibilidade como a fundamentalmente diferenciadora entre serviços e bens. Para além disso, apontam outras três caraterísticas, universalmente citadas pelos autores revistos, como distintivas dos serviços: inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

A intangibilidade porque os serviços são *performances*, não podendo por isso ser vistos, sentidos, saboreados ou tocados da mesma forma que os bens. A inseparabilidade porque essa *performance* implica a simultaneidade de produção e consumo (enquanto que os bens são primeiramente produzidos, depois vendidos e por fim consumidos, os serviços são primeiramente vendidos e, simultaneamente, produzidos e consumidos). A heterogeneidade pois, uma vez que o consumidor entra em contato com o processo de produção, existe um potencial para uma grande variedade na *performance* do serviço. Por fim, a perecibilidade uma vez que o serviço não pode ser armazenado (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985).

Relativamente às implicações para o marketing, os autores afirmam ainda que “cada característica distintiva do serviço engloba problemas específicos para os marketeers de serviços e necessita de estratégias alternativas de modo a lidar com esses problemas” (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985, p. 34) (ver anexo 6).

2.2.2. *Implicações para o marketing mix*

Visto os serviços possuírem tais características distintivas, a literatura sugere que as organizações formulem variáveis de marketing *mix* adicionais, em conjunto com os 4 P's propostos por McCarthy (produto, preço, distribuição e promoção). McCarthy e Perreault definem o marketing *mix* como as “variáveis controláveis que uma organização pode coordenar para satisfazer o seu público-alvo” (McCarthy & Perreault, 1987, p. 35 citado por Bitner, 1990, p. 70). Ao que Bitner (1990, p.69) acrescenta, “são os elementos controláveis no momento de interação que poderão influenciar as avaliações dos clientes e afetar percepções da qualidade do serviço”. Segundo o autor, o marketing *mix* dos serviços deve expandir-se além dos 4 tradicionais elementos propostos por McCarthy passando a incluir três novos: evidências físicas, processos e pessoas (Booms & Bitner, 1981 citado por Bitner, 1990).

2.2.3. *Qualidade do serviço*

Compreender o comportamento do consumidor e possuir a capacidade de melhorar as suas experiências é particularmente importante para as organizações de serviços. Ao recorrer a um serviço o consumidor envereda por um processo de tomada de decisão, composto por três etapas fundamentais: pré-compra, consumo e avaliação pós-compra. Após a tomada de decisão segue-se outro processo que conduz à avaliação do serviço prestado. De acordo com a teoria de infirmação de expetativas, a avaliação do serviço prestado resulta da comparação entre as expetativas e percepções do consumidor (Hoffman & Bateson, 2011; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988; Gronroos, 1984).

Deste modo, a qualidade apercebida de um serviço está altamente relacionada com a satisfação do consumidor. Ambos os construtos resultam da comparação entre expetativas e percepções. No entanto, não é claro o modo como eles se relacionam. Pode dizer-se que, enquanto que a qualidade de serviço é uma “atitude formulada ao longo prazo” a satisfação do consumidor é “relativa a uma transação específica” (Hoffman & Bateson, 2011, p. 319). Assim, Gronroos (1984, p. 37) define qualidade apercebida de um serviço como o “resultado de um processo de avaliação, no qual o consumidor

compara expectativas com o serviço que este percebeu que recebeu”. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, p. 16) concordam e acrescentam que “a qualidade de serviço percebida é o juízo global, ou atitude, relativo à superioridade do serviço”.

No sentido de avaliar o processo de percepção da qualidade de serviço por parte dos consumidores, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) criam como instrumento uma escala – SERVQUAL -, desenvolvida para que organizações de serviços e de retalho possam compreender as expectativas e percepções dos consumidores e, como resultado, melhorar o serviço. Esta escala é composta por 22 itens, distribuídos em 5 dimensões: tangibilidade (instalações físicas, equipamentos e aparência dos funcionários); fiabilidade (capacidade de concretizar o serviço prometido de forma confiável e com precisão); receptividade (disposição em ajudar os clientes e fornecer um serviço imediato); consistência (conhecimento e cortesia dos colaboradores e capacidade de inspirar confiança) e empatia (cuidado e atenção individualizados).

2.3. QUADRO DE REFERÊNCIA

De entre os modelos propostos pelos diversos autores para a estrutura do plano de marketing, foram tidos como referência os modelos de McDonald (2007) (ver anexo 1), Westwood (2006) (ver anexo 2), Kotler e Keller (2012) (ver anexo 3), Berry e Wilson (2000) (ver anexo 4) e Wood (2010) (ver anexo 5).

De seguida, o quadro 1 apresenta o modelo que servirá de referência para o desenvolvimento do presente plano de marketing, tendo por base os cinco modelos propostos pelos autores referidos anteriormente.

Quadro I - Quadro de referência para a estrutura do plano de marketing

McDonald (2007) Wood (2010)	Missão e Objetivos corporativos		
McDonald (2007) Westwood (2006) Kotler e Keller (2012)	Análise Situacional Externa		Análise Situacional Interna
	<ul style="list-style-type: none"> Análise PEST Análise da Concorrência Análise de Clientes (modelo SERVQUAL) 		<ul style="list-style-type: none"> Recursos da empresa Portfólio de produtos Estratégia atual da empresa
Berry e Wilson (2000)	Análise SWOT		
McDonald (2007) Westwood (2006) Kotler e Keller (2012) Wood (2010)	Objetivos e Estratégias de Marketing		
	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Segmentação Público-alvo Posicionamento 	Marketing-mix: os 7 P's dos serviços
	Alocação de Recursos e Monitorização		
	Orçamento do plano		Plano de implementação

Fonte: Elaboração própria

3. METODOLOGIA

De forma a alcançar os objetivos de pesquisa formulados, o presente estudo terá o seu propósito na pesquisa descritiva. De acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2009), a pesquisa descritiva almeja retratar uma situação no sentido de melhor compreender o fenómeno sobre o qual se deseja recolher dados.

Como tal, no âmbito do plano de marketing, pretendeu-se compreender a situação atual do restaurante e do setor da restauração português, com recurso à recolha e análise de dados relativos à empresa e ao ambiente externo onde se insere, nomeadamente, ao ambiente económico e político, às tendências do setor, à concorrência e aos atuais clientes do restaurante.

Este trabalho segue os primeiros passos de pesquisa *action research*. De acordo com os autores Saunders, Lewis e Thornhill (2009), esta estratégia pressupõe um processo de natureza interativa, partindo de um contexto específico e com um objetivo claro. Para além disso, centra-se na resolução de questões organizacionais sugerindo, deste modo, que as ações de pesquisa produzam implicações para lá do imediato do projeto.

O estudo encontrou limitações de carácter temporal, inerentes às restrições normativas de um projeto final de Mestrado. Neste sentido, relativamente ao horizonte temporal do estudo, este pode designar-se como *cross-sectional*, uma vez que, irá analisar “um fenómeno particular num determinado momento”, sem possuir a capacidade de “estudar a mudança ou o desenvolvimento no objeto de estudo” (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, p.155).

3.1. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

3.1.1. Recolha de dados secundários

Na análise situacional do ambiente externo à empresa, foram recolhidos dados secundários em sítios de entidades públicas nacionais. As principais fontes de recolha de dados foram: Banco de Portugal; Agência para o Investimento e Comércio Externo

de Portugal (AICEP); Governo de Portugal; e a Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP).

3.1.2. Recolha de dados primários: Observação participante

Na análise situacional do ambiente interno da empresa foram recolhidos dados primários junto aos intervenientes no restaurante, com recurso ao método qualitativo de observação participante. O método de observação envolve a “observação sistemática, anotação, descrição, análise e interpretação do comportamento das pessoas”, podendo ser uma adição considerável à riqueza da pesquisa de dados (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, p.288) (ver anexo 7).

De acordo com Delbridge e Kirkpatrick (1994), citados por Saunders, Lewis e Thornhill (2009, p.290), a observação participante implica a “imersão do investigador no ambiente de estudo”, no sentido de “alcançar o cerne do processo pelo qual o indivíduo constantemente constrói e reconstrói a sua identidade”, com o objetivo de desvendar os significados que cada indivíduo agrega nas suas ações.

Relativamente à investigação dentro da própria empresa como investigador *insider*, os autores Brannick e Coghlan (2007), citados por Saunders, Lewis e Thornhill (2009, p.292), defendem que esta não só é válida e útil como “fornece conhecimentos importantes (...) no qual o investigador, através de um processo reflexivo, é capaz de articular conhecimento tácito (...) e reformulá-lo como conhecimento teórico”.

De acordo com os autores Delbridge e Kirkpatrick (1994), citados por Saunders, Lewis e Thornhill (2009), os dados coletados podem ser recolhidos na forma de discussões informais e observação do ambiente físico e dos participantes. Registados, geralmente, na forma de um diário, estes dados podem ser anotações do que foi visto ou dito, dos padrões de comunicação, do papel de cada interveniente na estrutura organizacional, de perceções e sentimentos que o investigador experiencia durante o processo, entre outros.

Neste sentido, durante o período de 13 a 22 de Julho de 2015, foram recolhidos dados a partir de observação participante, onde o investigador pôde fazer parte da empresa na

forma de colaborador e participar nos processos organizacionais, desde a cozinha até ao serviço de mesa, anotados em forma de diário (ver anexo 8). Neste caso, a amostra é constituída pelos colaboradores, chefe, sócio-gerente e clientes do restaurante. De acrescentar que, todos os intervenientes da amostra estavam cientes de que o investigador estava a recolher informação para o presente estudo, tendo sido informados do propósito do mesmo.

3.1.3. Recolha de dados primários: Inquérito

Para análise dos atuais clientes do restaurante foi ministrado um inquérito de satisfação com o serviço prestado aos clientes que frequentaram o restaurante no período de 29 de Julho a 10 de Agosto de 2015, tendo sido recolhidos 200 inquéritos. O objetivo deste inquérito passou pela necessidade de compreender as perceções dos atuais clientes do restaurante quanto à qualidade do serviço, medida com base no modelo SERVQUAL, proposto por Parasuraman, Zeithmal e Berry (1988). A amostra deste estudo é não probabilística e por conveniência, sendo composta pelos 200 respondentes que frequentaram o restaurante durante o período mencionado, tendo-se obtido uma taxa de 100% de respostas válidas.

O inquérito foi entregue em mãos a cada um dos respondentes no final da refeição e recolhido após terem deixado o restaurante, pelo investigador. Relativamente à sua composição, encontra-se dividido em 3 partes: uma primeira parte onde se pretendeu compreender as perceções dos clientes quanto ao atendimento prestado, constituída por 15 itens relativos ao atendimento, que posteriormente, foram categorizados em 5 dimensões do serviço, de acordo com o modelo SERVQUAL (tangíveis, fiabilidade, recetividade, consistência e empatia); uma segunda parte onde se pretendeu recolher informações sobre a qualidade geral do serviço, constituída por 4 questões, uma relativa ao menu, outra relativa à satisfação geral com o serviço, uma que pretendeu saber se o cliente já tinha visitado o restaurante anteriormente e uma quarta questão que pretendeu perceber se o cliente recomendaria ou não o restaurante a amigos e familiares; por fim a terceira e última parte pretendeu recolher dados sociodemográficos de modo a ser possível traçar o perfil dos respondentes (ver anexo 9).

4. PLANO DE MARKETING

4.1. ENQUADRAMENTO

O restaurante “Zé do Prego” surge de uma visão de fusão das tradições gastronómicas portuenses com as tendências contemporâneas. Como uma casa especializada em pregos, pretende acompanhar as “modas” mas ser capaz de sobreviver a elas. A homenagem ao prego faz-se em bolo do caco caseiro com manteiga de alho. A experiência, sob o conceito de *fast casual dining*, tem por base a construção inovadora dos menus e a excelência da sua confeção.

O objetivo é claro: proporcionar uma experiência consistente e trabalhar sempre com alimentos de alta qualidade, confeccionados com paixão.

Missão: “Ser a melhor casa de pregos da cidade e uma referência gastronómica na *movida* da cidade do Porto”.

4.2. ANÁLISE SITUACIONAL: AMBIENTE EXTERNO

4.2.1. Análise Macro

4.2.1.1. Ambiente económico

Em Maio de 2014, o Governo anunciou a conclusão e saída do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF). Após três anos do PAEF, a economia portuguesa assinalou desenvolvimentos importantes na correção de um conjunto de desequilíbrios macroeconómicos. De acordo com dados do INE, em 2014 a economia portuguesa registou um aumento de 0,9% em volume, em termos homólogos (após ter diminuído 1,4% em 2013 e 3,3% em 2012). Essa recuperação foi motivada pelo desempenho favorável da procura interna (+2% face a 2013), refletindo uma recuperação do consumo privado (2,1%) e da formação bruta de capital fixo (+2,3%) (AICEP, 2015).

No quadro da continuação do processo de consolidação orçamental, a atividade económica em 2014 foi marcada pela recuperação da procura interna. Após quedas consecutivas desde 2011, o consumo público voltou a diminuir. O crescimento da

atividade económica em 2014 foi acompanhado pelo aumento do emprego (1,8%), invertendo-se a tendência de queda registada desde 2009. No mesmo período, a taxa de desemprego diminuiu de forma marcada, mantendo-se, contudo, em níveis elevados (13,9%) (Banco de Portugal, 2015).

As mais recentes projeções do Banco de Portugal para 2015-2017 apontam para uma recuperação gradual da atividade económica, com um crescimento do PIB de 1,7% em 2015, 1,9% em 2016 e 2,0% em 2017, apresentando um ritmo de crescimento próximo ao projetado para a área do euro pelo Banco Central Europeu. A procura interna deverá permanecer em crescimento moderado, mantendo-se condicionada pelo processo de consolidação orçamental e pelos elevados níveis de endividamento do setor privado (Banco de Portugal, 2015).

Segundo um relatório de Agosto de 2013 do Ministério da Economia, em 2010 o sector do *Alojamento, Restauração e Similares* representava 4,4% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) da economia portuguesa. No atual contexto de crise económica, o setor da restauração e similares, em particular, acabou por sofrer um impacto acrescido, com o nível de atividade a reduzir 4,5% em 2011, e 12,3% em 2012. Em 2012, o índice de volume de negócios recuou 12,3% face ao ano anterior, acentuando uma redução que se vinha a verificar desde 2009. Esta tendência traduz a alteração dos padrões de consumo, o aumento da taxa de poupança e a redução do rendimento disponível das famílias, mas também, a reestruturação da taxa de IVA aplicável ao setor. Paralelamente, o setor do turismo registou em 2012 um bom desempenho. A esse efeito não será alheia a taxa de IVA aplicável ao setor, que permaneceu nos 6%, sendo atualmente a mais baixa da UE (Ministério da Economia, 2013).

Relativamente à sua caracterização, os dados mais recentes são de uma publicação da Central de Balanços do Banco de Portugal (2011) que elabora uma análise global à situação económica e financeira das empresas no setor do *Alojamento, Restauração e Similares*, relativa ao período 2006 – 2009. Em 2009, o sector representava 9% do número de empresas, 2% do número de negócios e 7% do número de pessoas ao serviço das Sociedades não Financeiras (SNF) em Portugal. As atividades mais relevantes do setor do *Alojamento, Restauração e Similares*, que concentravam 90% do volume de negócios eram relativas a “Restaurantes e similares” (43%), “Estabelecimentos

hoteleiros” (28%) e “Estabelecimentos de bebidas” (18%). O setor era constituído maioritariamente por microempresas (89%), ainda que o volume de negócios fosse detido sobretudo por pequenas e médias empresas (PME) (47%). Relativamente à localização geográfica das sedes sociais das empresas, verifica-se uma elevada concentração junto ao litoral do país, nomeadamente nos distritos de Lisboa, Porto, Faro e Funchal. No período 2006-2009, as regiões do Alentejo (20%) e do Norte (17%) foram as que apresentaram maior crescimento do volume de negócios. Na atividade “restauração e similares”, em particular, os maiores crescimentos do volume de negócios foram registados na região Norte (18%) (Banco de Portugal, 2011).

4.2.1.2. *Ambiente político e legal*

A atividade do sector de *Alojamento, Restauração e Similares* é condicionada por uma multiplicidade de custos de contexto e encargos conexos, os quais se refletem na dinâmica da economia nacional, com especial ênfase, de modo geral, na carga fiscal e, em particular, na questão do IVA aplicável à restauração. Em 2011, com o intuito de garantir uma repartição equitativa do esforço de consolidação orçamental pelos diversos sectores de atividade, a taxa de IVA aplicável à restauração foi reestruturada, passando de 13% para 23%.

De acordo com dados do Ministério da Economia, em 2012 a receita fiscal com origem no setor da restauração e similares cresceu 53% em termos agregados (incluindo IVA, IRS e IRC) face ao ano de 2011, traduzindo-se numa receita global de 707 milhões de euros. Nesse mesmo período, a receita do IVA no sector aumentou 109% face ao valor cobrado no ano anterior (Ministério da Economia, 2013).

A taxa de IVA aplicável em Portugal neste setor é superior à verificada em países de cultura mediterrânica, onde se praticam taxas de IVA mais reduzidas, não obstante o preço final da restauração ser, em média, mais reduzido no nosso país.

Apesar da reestruturação da taxa de IVA na restauração, a mesma foi apenas repercutida parcialmente nos preços praticados pelo sector em Portugal. Ou seja, os efeitos do aumento da taxa de IVA foram parcialmente integrados na margem de rentabilidade das

empresas, sujeitando-as a uma pressão adicional, em paralelo com a contração no consumo (Ministério da Economia, 2013).

Em 2012, paralelamente à reestruturação da taxa de IVA, foi implementado um conjunto de medidas de promoção de eficiência fiscal, no combate à evasão e à economia paralela neste sector. A queda do volume de negócios e a incapacidade de aumentar os preços (devido ao elevado nível de concorrência) configuram um risco acrescido à sustentabilidade de algumas empresas do setor.

Com a publicação do Decreto-Lei nº 10/2015, de 16 de Janeiro, foi aprovado um novo regime jurídico para o acesso e exercício das atividades de comércio, serviços e restauração¹. Este regime veio agregar num único diploma alguma da dispersão de regimes jurídicos existentes. Este diploma prevê as regras aplicáveis à atividade da Restauração e Bebidas, desde o seu licenciamento e regras de funcionamento até ao seu encerramento.

Os procedimentos administrativos regulados pelo regime jurídico são tramitados no balcão único eletrónico, designado “Balcão do Empreendedor”, do Ministério das Finanças. A fiscalização do regime jurídico compete à ASAE e às câmaras municipais, nos casos em que estas sejam competentes. Com a desmaterialização e a eliminação de alguns procedimentos, o acesso à atividade tornou-se mais simples, sendo o licenciamento para início de atividade agora realizado através da apresentação de mera comunicação prévia. O objetivo passa pela liberalização do acesso à atividade, reforçando, simultaneamente, os mecanismos de fiscalização.

4.2.2. Análise Micro

4.2.2.1. Análise de tendências de consumo na restauração

Não obstante os ligeiros sinais de melhoria na economia portuguesa ao longo de 2014, os consumidores portugueses continuam a evitar gastos desnecessários no que toca à alimentação, optando, cada vez mais, por refeições rápidas ou pré-feitas, *take away*, ou então, por cozinhar em casa.

¹ Entrada em vigor a 1 de Março de 2015

Uma das principais questões-chave do consumidor global é a crescente necessidade por provisão de mais informação relativa à comida quando come fora de casa. Neste sentido, o quadro 2 sumariza as principais tendências de consumo e *drivers* de compra para 2015.

Quadro II - Principais tendências de consumo e drivers de compra para 2015

<p>A) SAÚDE (Crescente preocupação com o impacto nutricional dos hábitos alimentares; o consumidor quer ter mais acesso à informação do valor nutricional dos alimentos de modo a tomar decisões mais saudáveis)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✕ Baixas calorias ✕ Baixas gorduras ✕ Mais vegetais ✕ Informação nutricional 	<p>B) ORIGEM</p> <ul style="list-style-type: none"> ✕ produtos Orgânicos ✕ produtos Locais/Nacionais ✕ ingredientes Naturais (pouco processados) ✕ produtos Caseiros
<p>TOP TRENDS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✕ Glúten-free ✕ Vegetariano ✕ Caseiro ✕ Baixo em calorias ✕ Inspiração Étnica 	<p>C) RESPONSABILIDADE SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✕ Sustentabilidade ambiental ✕ Redução de desperdícios alimentares ✕ Reciclagem ✕ Comércio justo

Fonte: conteúdo adaptado de World Menu Report Global Research Findings 2011, Unilever Food Solutions (2011,a;b;c); What's Hot Culinary Forecast, National Restaurant Association (2014); Consumer trends and preferences in the demand for food, Lappo et al. (2013).

4.2.2.2. *Análise de Fatores Críticos de Sucesso*

A análise dos fatores críticos de sucesso é uma ferramenta que permite “expressar as exigências de valor dos clientes” (McDonald *et al.*, 2011, p.14). Por fatores críticos de sucesso entende-se “as poucas coisas que têm de correr bem, por forma a garantir o sucesso (...) e que, por conseguinte, representam as áreas de gestão e da empresa que devem receber uma atenção especial e contínua” (Boyton & Zmud, 1984, p.17, citados por Fleisher & Bensoussan, 2007).

Nas indústrias de serviços, o “serviço” é em si uma fonte de vantagem competitiva, sendo o valor criado comunicado através dos processos que o constituem. Assim sendo, providenciar um serviço que vá de encontro às necessidades dos clientes é essencial no setor da restauração quando o objetivo é fazer com que esses clientes estejam dispostos a regressar (Vargo & Lusch, 2004). Segundo os autores Berry e Wilson (2000, p.93), o desenvolvimento de vantagens comparativas sustentáveis no setor da restauração depende, em larga medida, de três fatores-chave: “reputação, tendências de consumo e localização”. Em seguida, o quadro 3, apresenta, em síntese, os atributos críticos para o sucesso de uma empresa no setor da restauração (ver anexos 10 e 11).

Quadro III - Atributos críticos de sucesso na restauração

Atributos fundamentais globais com maior importância para os clientes:	
✕ Preço, Sabor e Serviço	
Top 5 atributos onde o restaurante se deve focar?	
<p>Globais</p> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> ✕ Comida nutricional ✕ Preço ✕ Segurança alimentar ✕ Sabor 	<p><i>Fast casual dining</i></p> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> ✕ Preço ✕ Disponibilidade de <i>drive-thru</i> ✕ Tempo de espera ✕ Facilidade de estacionamento ✕ Segurança alimentar
O que faz com que o cliente volte?	
<p>Atributos fundamentais</p> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> ✕ Sabor ✕ Experiências anteriores ✕ Localização ✕ Valor pelo dinheiro gasto 	<p>Outros atributos</p> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> ✕ Velocidade do serviço ✕ Disponibilidade de <i>take-out</i> ✕ Simpatia dos colaboradores ✕ Variedade do menu

Fonte: conteúdo adaptado de Building consumer loyalty in the fast service and casual dining restaurant sector, Deloitte (2014).

4.2.2.3. *Análise de Clientes*

Caraterização da Amostra

Tendo por base o modelo SERVQUAL, proposto por Parasuraman, Zeithmal e Berry (1988), foi ministrado um inquérito de satisfação aos clientes que frequentaram o restaurante, no período de 29 de Julho a 10 de Agosto (ver anexo 9). O inquérito teve como propósito a necessidade de recolher informação relativa às perceções dos atuais clientes do restaurante quanto à qualidade do serviço prestado. Deste modo, a amostra em estudo é constituída por 200 respondentes, tendo sido, posteriormente, analisada com recurso à ferramenta de análise quantitativa SPSS.

A amostra em estudo é constituída por um universo de 200 respondentes, dos quais 113 são do sexo feminino (56.5%) e 87 do sexo masculino (43.5%), com idades compreendidas entre os 16 e os 64 anos. A idade média² é de 33 anos. Cerca de 70% da população tem menos de 35 anos e (aproximadamente) 50% situa-se na faixa etária dos 25 aos 34 anos de idade.

Dos 200 respondentes, 42 são estrangeiros dos quais, 60% são residentes em França e Espanha. Os restantes 158 são portugueses, perfazendo 79% do total da amostra em estudo. O Porto é sobejamente o Distrito com maior expressão, no qual são residentes 83% dos respondentes nacionais, seguido pelo Distrito de Lisboa com apenas 8%.

Aos residentes em Portugal foi pedido que indicassem as suas habilitações literárias, ocupação profissional e rendimento mensal. O grau académico com maior expressão é “Licenciatura”, seguido do grau “Mestrado”, com taxas percentuais de 47% e 23%, respetivamente. Cerca de 20% ainda se encontra a terminar os estudos. A categoria com maior taxa de resposta é “trabalhador por conta de outrem” onde se enquadram 60% dos respondentes.

Relativamente ao rendimento mensal, de um universo de 141 respondentes, 66% tem rendimentos entre os 800 e os 1.500€. A categoria que registou um maior número de respostas foi a dos 800 a 1.100€ com 28%. Foi elaborada uma análise do rendimento em função do género dos respondentes que permitiu aferir que, de facto, os homens

² Média aparada a 5 %.

recebem mais do que as mulheres. De entre os homens 50% tem rendimentos entre os 800 e os 1.800€ sendo que, 14.5% tem ganhos mensais acima dos 2.000€. Já para as mulheres, 70% tem rendimentos entre os 500 e os 1.500€ e apenas 6% a ganhar mais de 2.000€. De entre todos são 16% os que não possuem quaisquer rendimentos mas desses, 74% são estudantes e 26% não tem ocupação profissional (desempregado).

Por fim, 71% dos respondentes frequentava o restaurante pela primeira vez e 97% recomendaria o restaurante a amigos e familiares.

Análise de Resultados

Foi pedido aos respondentes que classificassem o serviço prestado, medido em quinze itens relativos ao atendimento, de acordo com o grau de concordância (“1 – Discordo totalmente”; “5 – Concordo totalmente”). As médias das classificações obtidas para os 15 itens indicam uma avaliação geral positiva do atendimento prestado, com todos os itens a registar valores de média entre os 4 e os 4.7 (ver anexo 12). Os 15 itens foram posteriormente categorizados em 5 dimensões, propostas pelo modelo SERVQUAL, cujas médias e desvio-padrão globais se encontram descritos no quadro 2, em baixo: Fiabilidade; Empatia; Consistência; Tangíveis; e Recetividade.

Quadro IV - média e desvio-padrão das dimensões do serviço

Dimensões	Média	Desvio-padrão
Fiabilidade	4,55	,5
Empatia	4,15	,6
Consistência	4,51	,5
Tangíveis	4,57	,5
Recetividade	4,42	,5

Fonte: elaboração própria

A qualidade global do serviço foi avaliada em 5.6, com 47% dos respondentes a considerarem a qualidade “Muito boa”, 36% como “Boa” e 11% como “Excelente” (“1 – Péssima”, “7 – Excelente”).

Posto isto, pretendeu-se avaliar em que medida as cinco dimensões criadas (quadro 4) influenciam a avaliação feita da qualidade global do serviço. Com recurso a uma análise de regressão linear, foi possível concluir que 32% da variabilidade total da avaliação da qualidade global do serviço pode ser explicada pelas cinco dimensões criadas. Para além disso, em particular, três dimensões são estatisticamente significantes na previsão dessa avaliação: Fiabilidade, Empatia e Recetividade. Com isto, é possível concluir que estas três dimensões são as que possuem maior capacidade de influenciar a qualidade do serviço.

Relativamente à satisfação com a construção do menu, esta foi avaliada em 4 campos – Inovação, Variedade, Qualidade e Relação qualidade/preço. Os respondentes classificaram os 4 campos de acordo com o seu grau de satisfação (“1 – Nada satisfeito”, “4 – Muito satisfeito”). A componente melhor classificada foi a “Qualidade da refeição”, com um valor médio de 3.4 e a pior classificada foi a componente “Variedade da oferta” com um valor médio de 3, sendo que na avaliação global das quatro componentes, é possível concluir que os clientes se encontram “Satisfeitos” com a construção do menu, como indicado, em baixo, no quadro 5.

Quadro V - média e desvio-padrão dos itens do menu

	Média	Desvio-padrão
Variedade da oferta	3,05	,628
Relação qualidade / preço	3,09	,686
Inovação	3,30	,556
Qualidade da refeição	3,42	,652

Fonte: elaboração própria

Por fim, com recurso a uma análise de regressão linear, foi possível concluir que a variabilidade total da avaliação da qualidade do serviço pode ser explicada em 37% pelas quatro componentes relativas à construção do menu. No entanto, apenas as componentes “Qualidade da refeição” e “Inovação” apresentam significância estatística na previsão da avaliação da qualidade do serviço.

Conclusões:

- O cliente *core* do restaurante são homens e mulheres, entre os 30 e os 35 anos, residentes no distrito do Porto, com formação superior, a trabalhar por conta de outrem e com um ordenado mensal entre os 800 e os 1,100 euros;
- 97% dos clientes recomendaria o restaurante a amigos e familiares, revelando uma avaliação positiva do serviço, no entanto, o restaurante deverá atuar no sentido de aumentar a percentagem de clientes regulares, que atualmente se fica pelos 29%;
- A qualidade global do serviço é avaliada de forma muito positiva, como “Muito boa” ou “Boa”. Sugere-se que o restaurante, de futuro, empregue os seus recursos na melhoria das dimensões “Empatia” e “Recetividade” que demonstram ser das que mais impacto têm na avaliação global do serviço, pesa embora, sejam as duas piores classificadas;
- De modo geral, os clientes encontram-se satisfeitos com a construção do menu, devendo o restaurante empregar os seus recursos no sentido de melhorar a satisfação com o mesmo, apostando, em particular, por reforçar a “qualidade da refeição” e o grau de “inovação” da construção da oferta.

4.2.2.4. *Análise de Concorrentes*

Num setor caracterizado pelo elevado nível de concorrência, o risco à sustentabilidade das empresas é elevado (em particular, das microempresas), na medida em que, estas se deparam com a dificuldade de aumentar preços. As baixas barreiras à entrada de novos concorrentes no mercado, faz com que a ameaça de produtos substitutos seja, por sua vez, elevada.

Para além disso, o recuar do índice do volume de negócios da atividade nos últimos anos, as pressões dos custos de contexto a que estas empresas estão obrigadas, bem como, as alterações nos padrões de consumo dos portugueses, constituem-se como sérias ameaças à sustentabilidade das empresas do setor, aumentando sobre estas a pressão, no sentido de serem capazes de se diferenciar da concorrência.

Os concorrentes diretos do restaurante foram identificados de acordo com quatro fatores: localização, preço, tipologia de restaurante e foco do negócio. A análise dos concorrentes diretos do restaurante “Zé do Prego” permitiu concluir que é praticamente impossível, à primeira vista, identificar elementos diferenciadores nas suas ofertas de valor.

Deste modo, todos possuem horários de funcionamento, preços, tipologia de comida e serviços adicionais idênticos. Para além disso, todos eles se posicionam com recurso a ingredientes de alta-qualidade, servidos em menus pensados com base no fator criatividade e modernidade da oferta. Todos eles apostam na aparência moderna e cuidada dos seus espaços. Do mesmo modo, apesar de serem quatro casas de pregos, todas elas possuem hambúrgueres no menu. Os menus são servidos acompanhados de batatas fritas, com um custo médio entre os 7 e os 8 euros. Todos eles fazem um menu de preço mais reduzido ao almoço, sendo que apenas o “Prego da Baixa” tem outra opção de menu a preço mais reduzido – “menu *happy hour*” -, e apenas o “Dona Maria Pregaria” tem um menu específico para crianças. De ressaltar que apenas o “Zé do Prego” não possui entradas no seu menu.

A localização selecionada foi a zona da baixa portuense. Uma vez que o “Zé do Prego” não disfruta ainda de uma reputação sólida no mercado, assumiu-se (para efeitos de análise) que a maioria dos seus clientes é composta por pessoas que “vão a passar” ou que residem/trabalham na zona – suposição baseada também nos dados aferidos no inquérito de satisfação, que indicam que 71% dos clientes atuais só tinha frequentado o restaurante uma única vez. Quer-se com isto dizer que o restaurante compete pelos mesmos clientes que os restantes da zona.

Dos restaurantes a operar na baixa portuense, foram selecionados aqueles com uma abordagem ao mercado semelhante à do “Zé do Prego”, ou seja, oferecendo um serviço similar à mesma população-alvo. Aqui inserem-se os restaurantes de tipologia *fast casual dining*, com preços médios por refeição inferiores a 20 euros por pessoa. Todos estes são considerados concorrentes indiretos do restaurante, onde se inserem, não só casas de pregos, como também, hamburguerias e casas de tapas, em particular.

Por último, optou-se por balizar a concorrência no sentido de incluir apenas os concorrentes diretos, ou seja, casas de pregos. Como tal, foram identificados três concorrentes diretos – “Prego da Baixa”, “Dona Maria Pregaria” e “Pregos no Porto” -, cujas características principais, forças e fraquezas³ se encontram descritas no quadro 6.

³ *1 Dados recolhidos a 28 de Setembro de 2015

*2 Dados recolhidos a) em pesquisa de dados secundários em sítios como página oficial de Facebook, Zomato e TripAdvisor através de comentários deixados por clientes; b) por perceções do investigador aquando da visita aos espaços em análise, na perspetiva de cliente.

Quadro VI - Análise de concorrentes: caraterísticas, forças e fraquezas

	Prego da Baixa	Dona Maria Pregaria	Pregos no Porto	Zé do Prego
Localização	Praça Guilherme Gomes Fernandes nº39	R. de Ceuta nº63	R. da Torrinha nº220	R. das Oliveiras nº118
Horário de atendimento	Segunda - Sábado: 12:00 - 00:00	Segunda - Sábado: 12:00 - 00:00	Segunda - Sábado: 12:00 - 15:00 e 19:30 às 22:00 Sexta e Sábado até as 24h	Segunda - Quinta: 12:00 - 15:30 e 19:00 - 00:00 Sexta - Sábado: 12:00 - 15:30 e 19:00 - 01:00 Domingo: 12:30 - 17:00
Data de abertura do espaço	Março de 2015	Janeiro 2015	-----	Novembro de 2014
Lugares sentados	12 Interior + 48 na esplanada	38 Interior	38 Interior	42 Interior + 6 na esplanada
Custo médio da refeição p/pessoa	12 €	10€	10 €	10€
Custo médio do menu (sandes + batata)	8€	7€	8 €	7€
Produto	Pregos em pão normal / hambúrgueres	Pregos em pão normal e em bolo do caco / hambúrgueres	Pregos em pão normal / hambúrgueres	Pregos em bolo do caco / hambúrgueres
Principal página na web	Facebook	Facebook	Facebook	Facebook
Seguidores ^{*1}	4.119	14.787	2.958	6.996
Classificação (até 5 estrelas) e reviews ^{*1}	4.3 / 24 reviews	4.6 / 169 reviews	4.6 / 35 reviews	4.6 / 60 reviews
Classificação no Zomato (até 5 estrelas) ^{*1}	3.8 / 41 reviews	4.0 / 217 reviews	2.4 / 10 reviews	3.9 / 87 reviews
Outros serviços	Take away; Reservas; Free Wi-Fi; Menu Almoço			
Esplanada	Sim	Sim	Não	Sim
Opção vegetariana	Não	Sim	Sim	Sim
Forças e Fraquezas ^{*2}	<ul style="list-style-type: none"> - serviço rápido; - menu <i>happy hour</i>; - esplanada excelente; - equipa proveniente da alta restauração; - carta de vinhos extensa; - colaboradores pouco atenciosos; - único que não tem opção vegetariana. 	<ul style="list-style-type: none"> - conta com 3 espaços (Famalicão, Porto e Vila Nova de Gaia); - espaço pequeno e serviço lento; - colaboradores atenciosos; - oferta variada; - menu infantil; - apenas 1 opção vegetariana; - mais reconhecido pelos hambúrgueres do que pelos pregos; batatas fritas muito elogiadas; - marca conceituada; 	<ul style="list-style-type: none"> - espaço pequeno com decoração bem conseguida - colaboradores muito atenciosos - Apenas 1 opção vegetariana - Pão pouco apreciado - Porção da refeição pequena - menos conhecido entre os seus concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> - esplanada espaço reduzido - bolo do caco o mais elogiado - porção da refeição pequena - colaboradores atenciosos - batatas fritas elogiadas - oferta menos variada que alguns dos concorrentes - mais elogiado pelos hambúrgueres do que pelos pregos

Fonte: elaboração própria

4.3. ANÁLISE SITUACIONAL: AMBIENTE INTERNO

4.3.1. *História*

O restaurante “Zé do Prego” abriu portas em Novembro de 2014 na baixa portuense pela vontade de dois jovens empreendedores em homenagear um dos pratos típicos da cidade, fundindo a tradição com um conceito moderno, adequado às tendências gastronómicas atuais. O objetivo foi o de reinventar o prego e apresentá-lo com opções criativas e inovadoras, sob um conceito e um espaço moderno e casual.

4.3.2. *Recursos da empresa*

Recursos Financeiros

As fontes de maior despesa do restaurante são os gastos com o pessoal e os custos de contexto, em particular, os impostos. Até à data, o restaurante nunca teve gastos com a comunicação ou com estratégias de marketing.

Recursos de Informação

O restaurante não tem recursos de informação próprios para além da observação direta. Este recolhe informação através do *feedback* dos funcionários e dos clientes. O *feedback* dos clientes pode ser recolhido presencialmente, mas, de modo geral, acontece sob a forma de comentários e avaliações nas redes sociais. Como tal, seria útil que o restaurante passasse a realizar reuniões semanais ou mensais com os funcionários como recurso de informação. Quanto aos clientes, seria aconselhável adotar, por exemplo, um formulário de sugestões.

Fornecedores

Atualmente o restaurante tem seis fornecedores: um fornecedor para a carne; um fornecedor de consumíveis/mercadoria; um fornecedor dos guardanapos; um fornecedor das batatas; um fornecedor de vinho; um fornecedor de café; e um fornecedor de cerveja e bebidas em lata. As relações com os fornecedores são todas relações de curta-duração, onde os fornecedores têm um poder elevado. O restaurante já se viu forçado a mudar

três vezes de fornecedor de carne. Uma vez que não tem uma marca com força no mercado e as quantidades das encomendas não são excessivamente grandes, é difícil para o restaurante ter poder de negociação com os grandes fornecedores de carne (ou outros). Relativamente aos pequenos fornecedores, inicialmente o restaurante optou por recorrer a um pequeno fornecedor de carne local mas a relação trouxe problemas quando o volume de encomendas começou a aumentar e o fornecedor não mais conseguia manter a consistência e a garantia de qualidade da carne.

4.3.3. *Marketing mix*

Produto

A especialidade da casa são os pregos servidos em bolo do caco com manteiga de alho, acompanhados por batatas fritas com salsa e alho. A carne é de lombo de novilho, o bolo do caco é receita caseira, 100% confeccionados no restaurante e as batatas passam por um processo longo de preparação para que sejam servidas finas e estaladiças. O menu é composto por 7 opções de pregos, todos de lombo de novilho à exceção de um vegetariano que é de tofu, receita caseira, e um de frango. Todos os pregos são servidos em bolo do caco, cozinho em chapa, tal como manda a tradição. Existem também 4 opções de hambúrgueres, uma delas, vegetariana. Para os mais gulosos, existe a opção de pedir ingredientes extra, batatas extra ou ovo estrelado como acompanhamento. Os menus estão construídos para serem comidos à mão, existindo a possibilidade de serem servidos em prato mas só por pedido expresso do cliente. Os acompanhamentos da carne nas sandes vão desde uma variedade de queijos (brie, cheddar, stilton), a cebola caramelizada, molho de trufa preta e maionese de manjerição. Já o prego clássico, esse é servido apenas com o pão, podendo ser com ou sem queijo. A construção dos menus foi pensada de forma a apresentar um conceito gastronómico moderno e criativo, que elevasse o produto tradicional, característico da cozinha de autor. No menu pode encontrar-se também a sopa do dia e a sobremesa do dia, podendo esta última ser ou não caseira, mas há que perguntar porque nem sempre há. Não existem entradas. Para beber, os clientes podem sempre esperar limonada, sangria, chá-frio e laranjada feitas no dia.

Preço

A estratégia de preços do restaurante foi elaborada tendo em conta os preços praticados pela concorrência e o custo de produção de cada menu. Deste modo, os menus variam entre os 5,90€ (preço para os menus de hambúrguer) e os 9,70€ (preço do prego com molho de trufa preta), sendo o preço médio de um menu 6,80€. Se considerarmos uma refeição completa (sopa+menu+bebida+café) o preço médio pode ir dos 10€ aos 15€ por pessoa.

Distribuição

O restaurante está situado no centro da cidade do Porto, zona da baixa, junto aos Clérigos. Esta zona, não só é uma zona histórica da cidade que atrai muitos visitantes como também, mais recentemente, é o principal centro da vida noturna da cidade. Tanto durante o dia como de noite, caracteriza-se pelo grande influxo de pessoas e pela vasta e variada oferta cultural, turística e gastronómica. Só na rua do restaurante (R. das Oliveiras) existe um centro comercial, um teatro, dois hosteis, e outros cinco restaurantes temáticos. Esta zona é frequentada, na sua grande maioria, por casais/famílias de turistas e por portuenses na casa dos trinta anos. O espaço físico tem cerca de 50m² com 42 lugares sentados no interior e 6 lugares sentados na esplanada. O principal inconveniente com a localização é a falta de locais para estacionar. O restaurante funciona todos os dias da semana, sendo o único, de entre os seus concorrentes diretos, a abrir portas ao domingo. De segunda a sábado o serviço do almoço faz-se do meio-dia às 15:30 e o serviço do jantar das 19:00 à meia-noite. Sextas e sábados encerra uma hora mais tarde, à uma da manhã. Aos domingos apenas serve almoço, do meio-dia às 17:00. Por norma, encerra aos feriados. Atualmente possui dois canais de distribuição: no espaço físico e através da empresa NoMenu. A empresa NoMenu é uma empresa de entrega de refeições ao domicílio. Os clientes realizam o pedido e efetuam o pagamento no sítio da empresa, a empresa contacta o restaurante e comunica o pedido e as horas a que o vai buscar e por fim, um funcionário da empresa dirige-se ao restaurante para ir buscar a refeição e levá-la ao cliente. Ou seja, o restaurante “ganha” um canal de distribuição e comunicação 100% *outsourcing*, dando-lhes em troca uma percentagem do custo da refeição.

Comunicação

A comunicação do restaurante é feita, fundamentalmente, em três frentes: pelo espaço físico, através de parcerias e pela presença nos media. Atualmente dispõe de duas parcerias, uma com a empresa NoMenu (referida anteriormente) e outra com a Odisseias através de vales de desconto nas refeições. Até à data, nunca investiu em publicidade nos media, mesmo assim, já foi referido em algumas situações (principalmente em blogs da área), as mais relevantes foram na revista Sábado e na revista TimeOut Porto. Também se encontra referenciado no TripAdvisor e no Zomato. Relativamente aos *social media*, possui uma página no Facebook, ferramenta que utiliza para comunicar de forma mais ativa com o público, dando a conhecer os menus, promoções ou eventos. Recentemente, começou a apostar na participação de eventos como veículo de comunicação, tendo participado na 5ª edição da “Rota das Tapas” no Porto, evento organizado pela Estrella Damm.

Evidências Físicas

A decoração e o ambiente do espaço estão alinhavados com todas as evidências físicas criadas. Desde o logótipo da marca ao desenho do menu, o conceito passa por apostar na decoração e imagem sem desprender de uma certa informalidade no atendimento e nas opções dos menus. O ambiente pode ser descrito como moderno, informal, descontraído e cuidado. A ementa encontra-se nos individuais, tanto em português como em inglês e à porta de entrada. Os empregados possuem um uniforme composto por avental e camisa pretos com o logótipo da marca ao peito.

Pessoas

O restaurante emprega atualmente seis funcionários, três no atendimento ao cliente, dois na cozinha e o chefe. Na cozinha, encontra-se o cozinheiro responsável pela confeção da comida e um ajudante para a montagem dos menus. Na sala, ao atendimento ao cliente estão, por norma, dois funcionários, à exceção dos serviços de jantar de quinta a sábado, onde estão presentes três funcionários. Por último, o chefe também é funcionário do restaurante, ele está encarregue de criar os menus e de gerir o *stock* do restaurante. Apenas um dos funcionários está presente desde a data de abertura do restaurante (à exceção do chefe, que é também um dos sócios do restaurante), verificando-se um elevado nível de rotatividade de funcionários. Para além disso,

nenhum deles possui formação na área da restauração (à exceção do chefe), nem tão pouco, o restaurante investe na formação dos seus funcionários. O chefe tem formação na escola internacional *Cordon Bleu* de Londres. O gerente-sócio do restaurante tem formação em Engenharia Civil e Gestão de Empresas pela Universidade do Porto. A falta de formação e alta rotatividade dos funcionários manifesta-se negativamente na falta de consistência no atendimento e na atenção dada ao cliente.

Processos

Em média, o serviço é efetuado aproximadamente dentro de 15 minutos, tempo que decorre desde que o cliente faz o pedido até este ser entregue à mesa (nos períodos de maior fluxo, tipicamente sextas e sábados ao jantar, a média sobe para os 20 minutos). A rapidez do serviço e o curto tempo de permanência no restaurante (em média de 40 minutos) fazem com que a gestão do tempo de espera não seja necessária, uma vez que, regra geral, o cliente chega e senta-se de imediato. Nos períodos de maior fluxo, tipicamente sextas e sábados ao jantar, é comum o restaurante se encontrar lotado no período das 20:00 às 21:30, sendo que aí o período de espera para obter uma mesa varia entre os 5 e os 10 minutos. Regra geral, o cliente não faz reserva, podendo fazê-lo caso deseje via telefone (não existindo atualmente um sistema de gestão de reservas). Existe também a possibilidade de pedir a refeição para levar, nestes casos, o cliente faz o pedido ao balcão e efetua o pagamento, posteriormente, recebe a refeição – esta opção não é muito utilizada. Na maioria dos casos o cliente senta-se, é registado o pedido, e no final da refeição efetua o pagamento. O processo do serviço encontra-se dividido em duas dimensões, cada uma com o seu *staff* próprio: cozinha e sala. A cozinha funciona por um processo trifásico: preparação, confeção e montagem. A preparação é feita uma hora antes do início do serviço e consiste na verificação do *stock* para o serviço (existe um guia com a descrição da quantidade de cada ingrediente necessária para o início do serviço) e no adiantamento de determinados procedimentos, como por exemplo, cortar batatas, cozer pão e fazer molhos. A segunda fase, confeção, é a primeira fase desde o início do serviço e começa com a chegada do pedido. Deste modo, o pedido quando é registado vai automaticamente e por ordem numérica para a cozinha, ao que, logo após, é iniciada a sua confeção pelo cozinheiro responsável. A última fase, montagem, tem início poucos minutos antes do término da fase de confeção e consiste na montagem dos

menus pelo ajudante de cozinha. O processo em sala é um pouco mais complexo, sendo que os procedimentos e a ordem dos mesmos nem sempre são efetuados de igual forma. Posto isto, de modo geral, o processo da sala funciona por 5 fases: registo do pedido, preparação das bebidas, entrega do pedido, registo do pagamento e limpeza das mesas. Em sala podem estar entre 2 a 3 funcionários, dependendo do horário. À data de recolha dos dados, não existia uma distribuição de tarefas pelos funcionários nem uma designação das zonas/mesas a atender elaboradas pela gerência, sendo essas decisões tomadas pelos próprios funcionários, entre si. Assim, o pedido é registado em mesa, de acordo com a ordem de chegada dos clientes, e posteriormente passado à cozinha. De seguida, os funcionários preparam as bebidas e servem-nas à mesa. O período de tempo até que os pedidos estejam prontos para servir é geralmente ocupado com a limpeza da sala e com a lavagem da loiça. De seguida, o pedido é levado à mesa pela ordem com que chega da cozinha, de modo geral, os funcionários esperam que todo o pedido da mesa na totalidade esteja pronto para o entregarem. Por fim, o cliente dirige-se ao balcão e efetua o pagamento sendo que, não raras vezes, o cliente pede a conta e esta é-lhe levada à mesa. O levantamento das mesas e respetiva limpeza é efetuado sempre que uma mesa fica vaga, por isso este procedimento não tem uma ordem específica na cadeia de processos em sala.

4.4. ANÁLISE SWOT

Após o estudo situacional elaborado, tendo como base as conclusões e pontos-chave das análises do ambiente económico, político e sociocultural, das tendências para 2015 no setor da restauração, dos fatores críticos de sucesso, dos concorrentes do restaurante e análise da situação interna da empresa, foi construída uma matriz de análise SWOT no sentido de apontar oportunidades e ameaças do ambiente externo, forças e fraquezas da empresa, apresentadas de seguida no quadro 7.

Para tal, foram assumidos os seguintes pressupostos:

- O turismo na cidade do Porto vai continuar em crescimento sustentável, deixando progressivamente de ser sazonal;
- O IVA aplicável à restauração irá manter-se nos 23%;

- As tendências no consumo continuaram a evoluir no sentido das necessidades específicas dos nichos, como, por exemplo, vegetarianos ou pessoas com alergia ao glúten;
- A composição do mercado no Porto tenderá a caminhar para um número cada vez maior de restaurantes de tipologia *fast casual dining*;
- O cliente *core* dos restaurantes desta tipologia situa-se entre os 30 e os 35 anos.

Quadro VII - Análise SWOT



Fonte: elaboração própria

4.5. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

4.5.1. *Objetivos de Marketing*

Para o presente plano foram delineados os seguintes objetivos, a alcançar no prazo de um ano.

- Aumentar o número de clientes fidelizados em 20% em 2016;
- Melhorar a consistência do serviço;
- Aumentar a eficiência dos processos organizacionais;
- Adequar a oferta às necessidades específicas do público-alvo;
- Aumentar o nível de vendas em 20% até 2016.

4.5.2. *Posicionamento, Segmentação e Público-alvo*

O “Zé do Prego” irá posicionar-se no mercado como um restaurante de tipologia *fast casual dining* que oferece um serviço rápido e consistente sem desfazer da qualidade dos produtos que utiliza. Como tal, irá apostar no bolo do caco e na cozinha de autor como pontos diferenciadores. Para o desenvolvimento da oferta, irá adotar como características-chave a variedade dos menus e o sabor dos produtos. Para além destas, outras características às quais irá progressivamente associar-se serão, a utilização de produtos locais, bem como, produtos adaptados às necessidades específicas dos nichos de mercado.

Os segmentos onde se irá posicionar serão turistas e pessoas que residem ou trabalham na zona. O público-alvo das ações de marketing é constituído por: homens e mulheres, com idades compreendidas entre os 30 e 40 anos, que visitam o restaurante acompanhados pela família ou grupo de amigos, pertencentes à classe média.

4.5.3. *Estratégias de Marketing mix*

As estratégias de marketing apresentadas em baixo, no quadro 8, são formuladas com base nos objetivos de marketing identificados, no sentido de facilitar um crescimento

sustentado do restaurante, de acordo com uma estratégia de penetração de mercado. A abordagem utilizada procura inovar no modo como este comunica com o seu público-alvo, permitindo-lhe estabelecer pontos de diferenciação competitiva.

Quadro VIII - Estratégias de marketing mix

Objetivos	Área de atuação	Estratégia
Aumentar a notoriedade do restaurante	Comunicação Externa	- Aumentar a presença na participação de eventos e apostar nas parcerias
Aumentar o nº de clientes fidelizados	Preço	- Menu familiar mais em conta; - Criar dois ou mais tamanhos de menus, diferentes porções a diferentes preços.
	Comunicação Interna	- Reforçar junto dos colaboradores a importância da simpatia e cuidado personalizado (formação)
	Produto	- Apostar mais na variedade do menu.
Melhorar a consistência do serviço	Pessoas	- Investir na contratação de colaboradores mais qualificados.
Aumentar a eficiência dos processos organizacionais	Comunicação Interna	- Definir e reforçar o papel do serviço junto dos colaboradores. Criar um guia de práticas;
	Processos	- Criar sistemas de mediação de <i>performance</i> dos colaboradores e um sistema de “recompensas”; - Realização de reuniões mensais para reflexão do que correu bem e menos.
Adequar a oferta às necessidades específicas do público-alvo	Comunicação Externa	- Fornecer informação relativa ao valor nutricional de cada menu/produto.
	Produto	- Apostar na criação de mais opções vegetarianas, <i>low-fat</i> , <i>glúten-free</i> , e produtos locais e orgânicos.
	Comunicação Externa	- Promover o diálogo com os clientes através da implementação de um sistema de recolha de sugestões e comentários.
	Produto	- <i>Focus group</i> com os clientes regulares para teste no lançamento de novos produtos.

Fonte: elaboração própria

4.6. PLANEAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLO

A calendarização foi planeada com um horizonte temporal de 12 meses, a ter início a Janeiro de 2016. O calendário que se segue foi organizado de acordo com uma sequência mensal, apresentado em baixo no quadro 9.

Quadro IX – Calendarização

Táticas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Julh	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Introdução de opção vegetariana	X											
Criação de novos produtos			X			X			X			X
Introdução do menu família		X										
Introdução de menu tamanho L						X						
Elaboração do guia de serviço					X							
Formação dos colaboradores		X	X				X	X				X
Elaboração de sistemas “performance/recompensa”	X											
Realização de reuniões mensais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Focus group</i> com clientes						X	X					
Recrutamento de um colaborador para chefe de sala									X			
Introdução da seção de comentários e sugestões			X									
Participação na 6ª edição da Rota das Tapas									X			

Fonte: elaboração própria

4.6.1. *Controlo e Monitorização*

O controlo e monitorização das táticas de marketing a implementar será efetuado com análise do volume de vendas e margens de lucro naquele determinado período em que decorre a ação. As táticas a implementar nas redes sociais devem ser monitorizadas através do tráfego e participação dos clientes nas mesmas. Para além disso, o efeito das táticas de comunicação deve ser monitorizado pelo impacto na página de Facebook e comentários / avaliações feitas em outras páginas.

4.6.2. *Orçamentação*

Tendo em conta o plano tático descrito, foi calculado o orçamento que se encontra representado de seguida no quadro 10.

Quadro X - Orçamento do plano

	QTD	VALOR	TOTAL
Introdução de opção vegetariana	1	20€	
Criação de novos produtos	4	15€	
Introdução do menu família	1	0€	
Introdução de menu tamanho L	1	0€	
Elaboração do guia de serviço	1	10€	
Formação dos colaboradores	6		
Elaboração de sistemas “performance/recompensa”	1	10€	
Realização de reuniões mensais	12	0€	
<i>Focus group</i> com clientes	2	100€	
Recrutamento de um colaborador para chefe de sala	1	800€	
Introdução da seção de comentários e sugestões	1	30€	
Participação na 6ª edição da Rota das Tapas	1	20€	
			1005€

Fonte: elaboração própria

5. CONCLUSÕES

No sentido de redirecionar os recursos e capacidades do restaurante, com o objetivo de alcançar uma maior eficácia na coordenação de processos organizacionais e indivíduos, procurou-se identificar as estratégias de marketing mais apropriadas. A principal ameaça que o restaurante enfrenta é a falta de características diferenciadoras na oferta de valor, dificultando a captação de clientes e a sua fidelização. Os atributos fundamentais aos quais o restaurante pretende ver a sua marca associada são o sabor dos seus produtos, a consistência e rapidez do seu serviço, a preços competitivos. Identificaram-se duas características distintivas da empresa que deverão constituir fonte de vantagem competitiva, o bolo do caco e a cozinha de autor. Após se concluir que os principais fatores de retorno do público-alvo desta tipologia de restaurante são o preço, a rapidez do serviço, a simpatia dos colaboradores e a variedade do menu, elaboraram-se estratégias com ênfase na comunicação e nos processos organizacionais. A análise interna à empresa permitiu aferir falhas na comunicação interna que dificultam a otimização dos processos e, em último caso, têm implicações na consistência do serviço. As estratégias de comunicação assentarão, em particular, no objetivo de aumentar a notoriedade da marca e no objetivo de melhor preencher as necessidades específicas do público-alvo.

Foi possível concluir que o público-alvo ao qual se devem dirigir as estratégias formuladas é composto por: homens e mulheres, na casa dos trinta anos, residentes na cidade do Porto, pertencentes à classe média.

O principal contributo deste plano de marketing passa pelo reconhecimento da importância da presença constante do marketing na restauração. Para além disso, enfatiza a necessidade de existir um trabalho contínuo que deve ser mantido e executado pela gerência do restaurante, no sentido de aumentar assim as suas hipóteses de penetração do mercado. A longo prazo, será necessário investir nas parcerias e eventos gastronómicos, aprofundar o conhecimento sobre as necessidades dos clientes, com recolha de informação junto destes e executar auditorias de marketing no sentido de avaliar a implementação das estratégias formuladas.

REFERÊNCIAS

- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (2015). Portugal – Ficha País Abril 2015 [em linha]. *AICEP Portugal Global*. Acedido Julho 24, 2015, em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf>
- Banco de Portugal (2011). Análise Sectorial do Alojamento, Restauração e Similares [em linha]. *Banco de Portugal*. Acedido Julho 20, 2015, em https://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%205_2011.pdf
- Banco de Portugal (2015). Projeções para a economia portuguesa: 2015-2017. *Boletim Económico Junho 2015*. Banco de Portugal. Acedido Agosto 2, 2015, em https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes_p.pdf
- Berry, T., & Wilson, D. (2000). *On Target: The Book about Marketing Plans*. Palo Alto Software, Inc.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating Service Encounters - The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing* , 54, 69-82.
- Deloitte (2014). Second helpings - Building consumer loyalty in the fast service and casual dining restaurant sector [em linha]. Acedido Julho, 1, 2015, em http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us_THL_RestaurantLoyaltyPOV_032714.pdf
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2007). *Business and Competitive Analysis - Effective Application of New and Classic Methods* (7 ed).Pearson Education, Inc.
- Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing* , 18, 36-44.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2011). *Services Marketing - Concepts, Strategies & Cases* (4 ed.).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Lappo, A., Bjørndal, T., Fernandez-Polanco, J., & Lem, A. (2013). Consumer trends and preferences in the demand for food. Acedido Setembro 15, 2015 em http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/146044/A51_13.pdf
- McDonald, M. (2007). *Marketing Plans: How to Prepare them, How to Use them* (6 ed.).
- McDonald, M., Frow, P., & Payne, A. (2011). *Marketing Plans for Services* (3 ed.).

Ministério da Economia (2013). Avaliação da situação económico-financeira específica e dos custos de contexto dos setores da hotelaria, restauração e similares – Relatório do Grupo de Trabalho Interministerial – agosto de 2013 [em linha]. *Governo de Portugal*. Acedido Julho 13, 2015, em <http://www.portugal.gov.pt/media/1180815/201308%20rel%20gt%20custos%20contexto%20hotelaria%20restauracao.pdf>

National Restaurant Association (2014). What's Hot Culinary Forecast [em linha]. *National Restaurant Association*. Acedido Agosto, 2, 2015, em <http://www.restaurant.org/News-Research/Research/What-s-Hot>

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* , 64.

Rathmell, J. M. (Outubro de 1966). What Is Meant by Services? *Journal of Marketing* , 30, pp. 32 - 36.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5 ed.). Essex: Pearson Education Limited.

Unilever Food Solutions (2011a). Healthier Eating: Seductive Nutrition [em linha]. *World Menu Report Global Research Findings 2011*. Acedido Junho 7, 2015, em <http://www.ufs.com/company/media-center/world-menu-report/world-menu-report-3>

Unilever Food Solutions (2011b). Sustainable Kitchens: Reducing Food Waste [em linha]. *World Menu Report Global Research Findings 2011*. Acedido Junho 7, 2015, em <http://www.ufs.com/company/media-center/world-menu-report/world-menu-report-2>

Unilever Food Solutions (2011c). What's in your food? [em linha]. *World Menu Report Global Research Findings 2011*. Acedido Junho 7, 2015, em <http://www.unileverfoodsolutions.us/our-services/your-menu/world-menu-report>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving To a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* , 68, 1-17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Journal of Marketing Theory* , 6; 281 - 288.

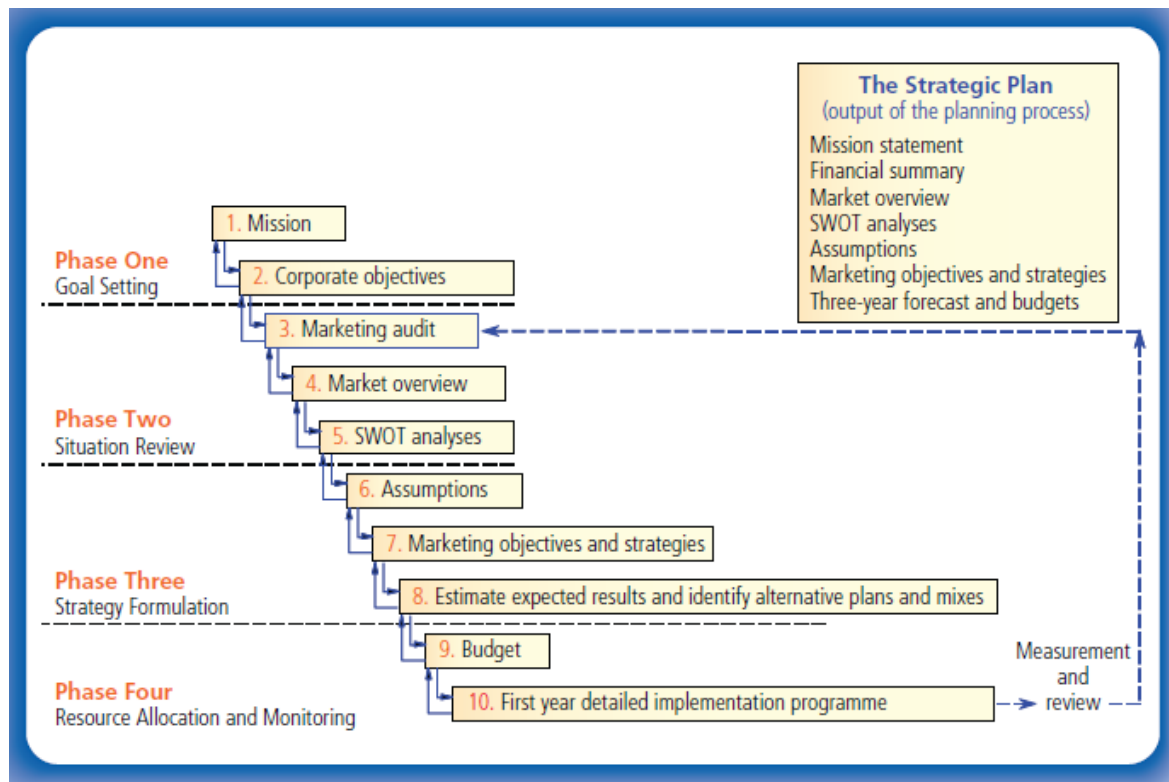
Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan* (3 ed.). Kogan Page Lda.

Wood, M. B. (2010). *Essential Guide to Marketing Planning* (2 ed.). Prentice Hall.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing* , 49, pp. 33 - 46.

ANEXOS

ANEXO 1 - Strategic Marketing planning process (McDonald, 2007, p.49)



ANEXO 2 - Conteúdos de um plano de marketing completo (Westwood, 2006, p.75)

CONTENTS	
Section	Page
1 INTRODUCTION	2
2 EXECUTIVE SUMMARY	3
3 SITUATION ANALYSIS – Assumptions	4
– Sales (History/Budget)	5
– Strategic Markets	7
– Key Products	9
– Key Sales Areas	11
4 MARKETING OBJECTIVES	13
5 MARKETING STRATEGIES	14
6 SCHEDULES	18
7 SALES PROMOTION	19
8 BUDGETS	20
9 PROFIT AND LOSS ACCOUNT	22
10 CONTROLS	23
11 UPDATE PROCEDURES	24
APPENDIX 1	26
APPENDIX 2	32

Contents list of a complete marketing plan

ANEXO 3 - Conteúdos de um plano de marketing (adaptado de Kotler & Keller, 2012, p. 54 – 55)

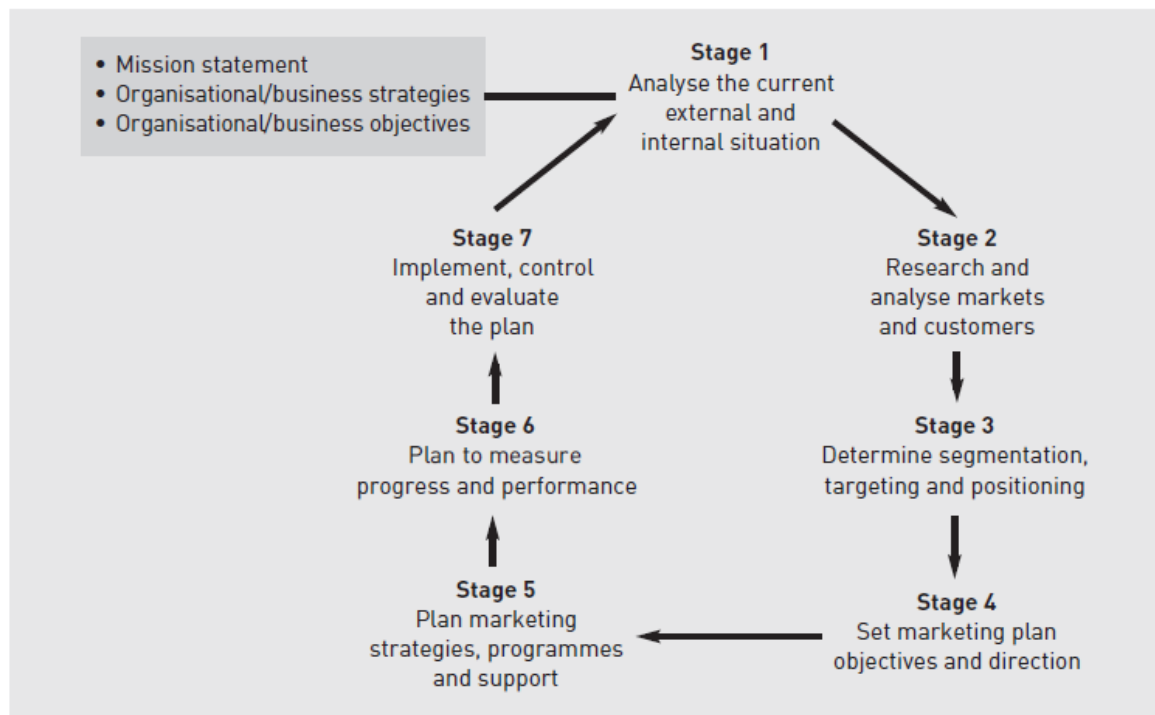
Sumário executivo e tabela de conteúdos	O plano de marketing deverá iniciar com uma tabela de conteúdo e um breve sumário dos principais objetivos e recomendações.
Análise situacional	Esta seção apresenta dados relevantes sobre o <i>background</i> de vendas, despesas, o mercado, concorrentes, e as várias forças presentes no macroambiente. Como definimos o mercado, quão grande é, e quão rápido está a crescer? As empresas devem utilizar esta informação para elaborar uma análise SWOT.
Estratégia de marketing	O gestor de marketing define a missão, objetivos de marketing e financeiros, e necessidades que a oferta de mercado pretende satisfazer bem como, o seu posicionamento competitivo.
Projeções financeiras	Previsão do volume de vendas por mês e categoria de produto, custos esperados do marketing, análise <i>break-even</i> e análise de risco.
Controlo de implementação	Delineamento dos controlos para monitorização e ajuste da implementação do plano. Tipicamente, apresenta os objetivos mensais e orçamento, de modo a que os gestores possam rever os resultados de cada período e tomar ações corretivas caso necessário.

ANEXO 4 - Conteúdos de um plano de marketing (Berry & Wilson, 2000, p.9)

Text Outline Example

- | | |
|---------------------------|--|
| 1.0 Executive Summary | 3.7 Marketing Mix |
| 2.0 Situation Analysis | 3.7.1 Services and Service Marketing |
| 2.1 Market Summary | 3.7.2 Pricing |
| 2.1.1 Market Demographics | 3.7.3 Promotion |
| 2.1.2 Market Needs | 3.7.4 Service |
| 2.1.3 Market Trends | 3.7.5 Channels of Distribution |
| 2.1.4 Market Growth | 3.8 Marketing Research |
| 2.2 SWOT Analysis | |
| 2.2.1 Strengths | 4.0 Financials, Budgets, and Forecasts |
| 2.2.2 Weaknesses | 4.1 Break-even Analysis |
| 2.2.3 Opportunities | 4.2 Sales Forecast |
| 2.2.4 Threats | 4.2.1 Sales Breakdown 1 |
| 2.3 Competition | 4.2.2 Sales Breakdown 2 |
| 2.4 Services | 4.2.3 Sales Breakdown 3 |
| 2.5 Keys to Success | 4.3 Expense Forecast |
| 2.6 Critical Issues | 4.3.1 Expense Breakdown 1 |
| 2.7 Channels | 4.3.2 Expense Breakdown 2 |
| 2.8 Macroenvironment | 4.3.3 Expense Breakdown 3 |
| 3.0 Marketing Strategies | 4.4 Linking Sales and Expenses to Strategy |
| 3.1 Mission | 4.5 Contribution Margin |
| 3.2 Marketing Objectives | |
| 3.3 Financial Objectives | 5.0 Controls |
| 3.4 Target Marketing | 5.1 Implementation Milestones |
| 3.5 Positioning | 5.2 Marketing Organization |
| 3.6 Strategy Pyramids | 5.3 Contingency Planning |

ANEXO 5 - Processo de planeamento de marketing (Wood, 2010, p.5)



The marketing planning process

ANEXO 6 – Problemas e estratégias de marketing resultantes das características distintivas dos serviços (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985, p.35)

FIGURE
Unique Service Features and Resulting Marketing Problems

Unique Service Features	Resulting Marketing Problems	Selected References Citing Problems
Intangibility	1. Services cannot be stored.	Bateson (1977), Berry (1980), Langeard et al. (1981), Sasser (1976)
	2. Cannot protect services through patents.	Eiglier and Langeard (1975, 1976), Judd (1968)
	3. Cannot readily display or communicate services.	Rathmell (1974)
	4. Prices are difficult to set.	Dearden (1978), Lovelock (1981), Thomas (1978)
Inseparability	1. Consumer involved in production.	Booms and Nyquist (1981)
	2. Other consumers involved in production.	Bateson (1977), George (1977), Gronroos (1978)
	3. Centralized mass production of services difficult.	Sasser et al. (1978), Upah (1980)
Heterogeneity	1. Standardization and quality control difficult to achieve.	Berry (1980), Booms and Bitner (1981)
Perishability	1. Services cannot be inventoried.	Bateson (1977), Sasser (1976)

FIGURE
Suggested Marketing Strategies for Problems Stemming from Unique Service Features

Unique Service Features	Marketing Strategies to Solve Problems	References Citing Strategies
Intangibility	1. Stress tangible cues.	Berry (1980), Booms and Bitner (1982), George and Berry (1981), Shostack (1977a)
	2. Use personal sources more than nonpersonal sources.	Donnelly (1980), Johnson (1969)
	3. Simulate or stimulate word-of-mouth communications.	Davis, Guiltinan, and Jones (1979), George and Berry (1981)
	4. Create strong organizational image.	Judd (1968), Knisely (1979a), Thomas (1978), Uhl and Upah (1980)
	5. Use cost accounting to help set prices.	Beard and Hoyle (1976), Dearden (1978)
	6. Engage in post-purchase communications.	Bessom and Jackson (1975), Fisk (1981), Zeithaml (1981)
Inseparability	1. Emphasize selection and training of public contact personnel.	Berry (1981), Davidson (1978), George (1977), Gronroos (1978)
	2. Manage consumers.	Lovelock (1981)
	3. Use multisite locations.	Carman and Langeard (1980), Langeard et al. (1981), Upah (1980)
Heterogeneity	1. Industrialize service.*	Levitt (1972, 1976)
	2. Customize service.	Bell (1981), Berry (1980), Johnson (1981), Regan (1963), Sasser and Arbeit (1978)
Perishability	1. Use strategies to cope with fluctuating demand.	Lovelock (1981)
	2. Make simultaneous adjustments in demand and capacity to achieve a closer match between the two.	Sasser (1976)

ANEXO 7 – Grelha de Observação (Saunders *et al.*, 2009, p.307)

Nature of group:							
Nature of activity:							
Date:			Name of observer:				
Initial arrangement of group:							
<div style="text-align: center;"> C D B E A F </div>							
		Name of group members (or reference letters)					
		A	B	C	D	E	F
Taking initiative – e.g. attempted leadership, seeking suggestions, offering directions							
Brainstorming – e.g. offering ideas or suggestions, however valid							
Offering positive ideas – e.g. making helpful suggestions, attempting to problem-solve							
Drawing in others – e.g. encouraging contributions, seeking ideas and opinions							
Being responsive to others – e.g. giving encouragement and support, building on ideas							
Harmonising – e.g. acting as peacemaker, calming things down, compromising							
Challenging – e.g. seeking justification, showing disagreement in a constructive way							
Being obstructive – e.g. criticising, putting others down, blocking contributions							
Clarifying/Summarising – e.g. linking ideas, checking progress, clarifying objectives/proposals							
Performing group roles – e.g. spokesperson, recorder, time-keeper, humorist							
Other comments							

Figure 9.2 Recording sheet for observing behaviour in groups

Source: Mullins, L.J. (2002) *Management and Organisational Behaviour* (6th edn). Financial Times Prentice Hall. Copyright © L.J. Mullins 2002. Reprinted with permission of Pearson Education Ltd.

ANEXO 8 – Diário de Bordo

DIÁRIO DE BORDO	
<p>13 de Julho – Almoço</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alguns clientes referem que a porção da refeição é pequena. - Clientes elogiam o hambúrguer vegetariano e pedem outras opções vegetarianas. - A falta de um gerente no restaurante faz-se notar nalguma confusão das prioridades do serviço. - O espaço não tem ar condicionado. Ambiente um pouco quente. - Comunicação interna: quadro com metodologia e práticas a realizar antes do início do serviço. Na cozinha encontra-se afixada uma lista com o <i>stock</i> mínimo de cada ingrediente necessário ao início do serviço. No bar encontra-se afixada uma lista com informação das receitas das bebidas caseiras, a preparar no início de cada serviço. - O gerente afirma que não pretende aumentar a oferta do menu mas que pretende aumentar a rotatividade dos itens, com introdução de um item novo, não sabe bem de quanto em quanto tempo. - O prego de tofu é muito elogiado com todos os clientes que pediram esse item a dizer que ou era muito bom ou era o melhor que já tinham provado. 	<p>14 de Julho – Almoço</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alguns clientes demonstram desagrado com a apresentação do menu, afirmando que este deveria também existir numa versão em prato para quem preferisse não comer com as mãos. - Os funcionários afirmam algum desconhecimento relativamente a práticas e procedimentos: a responsável de sala deixou uma mesa reservada em período de grande influxo de clientes por mais de 3 horas apenas porque o cliente não apareceu e esta não sabia se deveria retirar a reserva ou esperar pelo cliente, temendo tomar uma decisão autonomamente. - A grande maioria dos clientes vem acompanhada por mais uma pessoa (2px) ou então em família com crianças. - Uma cliente queixou-se de a casa-de-banho não ter mesa para trocar bebês. - O espaço chega a tornar-se barulhento em período de mais influxo de clientes e a música ambiente não se ouve com o barulho, causando algum desconforto.
<p>16 de Julho – Jantar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Na cozinha, em pleno serviço e em altura de maior movimento, os bifes acabam e o cozinheiro tem de ir buscar mais carne ao frigorífico, perdendo tempo a cortar os bifes, prolongando o tempo de espera dos clientes que viram os seus pedidos atrasados. - Alta rotatividade dos funcionários, apenas 1 dos 5 funcionários atualmente a trabalhar no restaurante está desde o início da data de abertura. - Os funcionários na sala praticamente não falam inglês, dificultando o atendimento do serviço a turistas. 	<p>17 de Julho – Jantar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alguns clientes queixam-se que as batatas têm muito óleo. Esta informação é comunicada ao chefe que afirma que isto por vezes acontece porque o serviço tem de iniciar com algumas batatas já fritas. Estas, são por conseguinte fritas no final do serviço anterior, ao invés de serem fritas uma ou duas horas antes do início do serviço, de modo a que não libertem tanto óleo. - Um dos clientes queixou-se que a sobremesa estava quente. Isto aconteceu porque o funcionário esqueceu-se de colocar atempadamente as sobremesas no frigorífico. - Os funcionários, apesar de incentivados pelo gerente, não indicam ao cliente a existência da sopa do dia, tendo esta uma baixa taxa de aderência. - Um dos clientes questionou o funcionário sobre a laranjada ao que este o informou erradamente que era sumo de laranja. O cliente sentiu-se enganado.
<p>19 de Julho – Jantar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Três clientes elogiaram o menu de hambúrguer: “estava muito bom”, “a repetir”, “delicioso”. - A primeira evidência física com que os clientes se deparam é o menu à porta do restaurante na esplanada. - Em média, o serviço desde que o cliente faz o pedido até que a comida chega à mesa é de 14 minutos. - Os funcionários queixam-se da falta de pessoal, preferindo que o restaurante contratasse mais uma pessoa, pelo menos no serviço do jantar. - Um dos funcionários afirma não compreender o porquê do restaurante estar aberto até à uma da manhã nas noites de sexta e sábado, afirmando que “a partir das 23h já não há clientes”. - Alguns clientes afirmam que o menu é pouco variado. 	<p>20 de Julho – Almoço</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vários clientes queixam-se que as batatas estão demasiado salgadas. - Nota-se alguma falta de consistência nos processos, variando estes consoante o dia, o funcionário ou o movimento do restaurante, não havendo regras estabelecidas de forma clara. Mesmo com o estabelecimento de receitas afixadas relativas às bebidas a preparar, consoante o dia, ora está mais doce ora está mais salgado não havendo consistência. - A sopa acabou a meio do serviço. - Uma cliente com limitações motoras queixou-se que o restaurante não está apropriado para pessoas com dificuldades motoras. O piso principal tem um degrau grande e o piso térreo tem cadeiras muito altas. - Dois clientes comentaram positivamente a originalidade do menu - O gerente do restaurante nunca está presente e o chefe raramente se encontra na cozinha a coordenar os processos. Os funcionários não têm formação na área e por vezes tomam decisões das quais não têm certeza quanto ao procedimento.
<p>21 de Julho – Almoço</p> <ul style="list-style-type: none"> - O restaurante alterou o fornecedor de carne após algumas críticas dos clientes que diziam que a carne era demasiado rijas e tinha demasiado nervo para se comer um bife inteiro sem faca. - Uma família de turista comentou que seria interessante se existisse um menu para as crianças, com molhos menos fortes. - Verificou-se que os pregos são o produto mais vendido. No entanto os hambúrgueres são mais frequentemente elogiados. - Duas clientes afirmam querer mais opções saudáveis no menu. 	<p>22 de Julho – Almoço e Jantar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ao longo deste período notou-se uma diferença grande entre os serviços do almoço e do jantar. No serviço do almoço ocorrem menos erros, o tempo de espera é mais reduzidos e os clientes saem mais satisfeitos. - Três clientes queixaram-se que a sala era muito barulhenta e a temperatura muito quente. - Dois clientes elogiaram as batatas fritas como “as melhores que já comi” - Quando questionados, a maioria dos clientes afirma estar satisfeito com a qualidade do serviço. - Vários clientes elogiaram a decoração do espaço e a originalidade do conceito.

ANEXO 9 – Inquérito a atuais clientes do restaurante

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sei / não aplicável
Os empregados realizam prontamente o serviço.						
Os empregados demonstram vontade em ajudar o cliente.						
Os empregados estão demasiado ocupados para responder a um pedido do cliente						
O serviço foi realizado dentro do tempo esperado.						
O serviço foi realizado sem quaisquer problemas logo à primeira.						
Quando o cliente apresenta um problema o restaurante demonstra interesse sincero em resolvê-lo.						
O espaço apresenta-se limpo e cuidado.						
O espaço é visualmente atrativo.						
O espaço é confortável.						
Os empregados apresentam uma aparência cuidada.						

INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO AO CLIENTE

Este questionário é realizado no âmbito de um Projeto Final de Mestrado no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Com a colaboração do “Zé do Prego”, pretende-se avaliar a qualidade do atendimento prestado pelo restaurante através de um breve inquérito de satisfação aos seus clientes.

A sua contribuição é extremamente importante para a realização deste projeto e por isso agradecemos, desde já, a sua disponibilidade e colaboração.

Garantimos a confidencialidade e o anonimato de todos os dados registados, sendo que estes serão apenas utilizados para análise estatística.

PARTE I

Q1. Indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações relativas ao atendimento que lhe foi prestado neste restaurante (coloque um X na opção que pretende assinalar).

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sei / não aplicável
Os empregados demonstram ter conhecimento para responder às questões do cliente.						
Os empregados são consistentemente corteses.						
Os empregados dão atenção personalizada ao cliente.						
O restaurante compreende as necessidades específicas dos seus clientes.						
O restaurante atua pelo melhor interesse dos clientes.						

PARTE II

Q2. De acordo com o seu grau de satisfação, avalie os seguintes itens relativos ao menu (coloque um X na opção que pretende assinalar).

	Nada satisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Inovação e originalidade no menu				
Variedade no menu				
Relação preço / qualidade do menu				
Qualidade da refeição				

Q3. Como avalia, no geral, a qualidade do serviço prestado?

Péssimo	Muito mau	Mau	Satisfatório	Bom	Muito bom	Excelente

Q4. É a primeira vez que visita este restaurante? Sim Não
Q5. Recomendaria este restaurante a amigos ou familiares? Sim Não

PARTE III

Dados do Respondente

Q6. Género: Feminino Masculino Outro

Q7. Idade:

Q8. Cidade de residência:

Q9. Ocupação:

Estudante	Trabalhador / Estudante	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrem	Desempregado	Reformado
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10. Habilitações literárias:

Ensino básico (9ºano)	Ensino secundário (12º ano)	Licenciatura	Pós-graduação	Mestrado	Doutoramento
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q 11. Rendimento (por mês):

Menos de 500€	501€ - 800€	801€ - 1,100€	1,101€ - 1,500€	1,501€ - 1,800€
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1,801€ - 2,000€	Mais de 2,000€	Não tenho rendimento		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

Comentários e Observações

ANEXO 10 – Restaurant Customer Preferences by restaurant format (Deloitte, 2014, pg. 36)

	Casual dining	Fast casual	QSR
Most important restaurant attributes (nominal ranking)	<ul style="list-style-type: none"> Food taste Food safety Order accuracy 	<ul style="list-style-type: none"> Food taste Order accuracy Food safety 	<ul style="list-style-type: none"> Food taste Order accuracy Price
Most important restaurant attributes (relative ranking)	<ul style="list-style-type: none"> Availability of alcoholic beverages Ambience/décor Nutritious food 	<ul style="list-style-type: none"> Availability of take out Availability of drive-thru Availability of free Wi-Fi 	<ul style="list-style-type: none"> Availability of drive-thru Availability of take out In-restaurant technology
Most important restaurant attribute improvement opportunities	<ul style="list-style-type: none"> Nutritious food Food safety Wait time 	<ul style="list-style-type: none"> Price Availability of drive-thru Wait time 	<ul style="list-style-type: none"> Price Food safety Order accuracy
Most important restaurant revisit factors	<ul style="list-style-type: none"> Food taste Prior experience Menu variety 	<ul style="list-style-type: none"> Food taste Prior experience Location 	<ul style="list-style-type: none"> Food taste Location Value for money
Most important loyalty program attributes	<ul style="list-style-type: none"> Rewards with freebies like appetizers Special offers for birthdays and other personal events Usability across multiple restaurants of the same chain 	<ul style="list-style-type: none"> Rewards with freebies like appetizers Special offers for birthdays and other personal events Rewards with points 	<ul style="list-style-type: none"> Rewards with freebies like appetizers Special offers for birthdays and other personal events Usability across multiple restaurants of the same chain
Most important loyalty program improvement opportunities	<ul style="list-style-type: none"> Cash back on money spent at the restaurant Pushes coupons to my smart phone whenever I visit their restaurant Can be used across multiple restaurants of the same chain 	<ul style="list-style-type: none"> Cash back on money spent at the restaurant Exception from waiting in line during busy hours Provides opportunity to earn rewards through partners 	<ul style="list-style-type: none"> Cash back on money spent at the restaurant Provide opportunities to use points to spend at partners Exception from waiting in line during busy hours
Key takeaways:	<ul style="list-style-type: none"> Emphasizes food taste and safety and order accuracy Bases decision to revisit restaurant on prior experience and also looks for variety in menu Appreciates personal touch in services offered 	<ul style="list-style-type: none"> Prefers to get a bit of both worlds—casual dining and quick service experience Emphasizes food taste, safety and order accuracy Values prior experience 	<ul style="list-style-type: none"> Practical in terms of price, food taste and safety Prefers relationship that is transactional and Appreciates convenience and service speed
Sample size	2,069	537	1,487

Sources: Deloitte proprietary survey research, Deloitte analysis

Note: Each cohort is defined by respondents' most-frequented restaurant format: Casual Dining, Fast Casual, and QSR.

Most Important Restaurant Attributes (Relative Ranking) are restaurant attributes that our analysis identifies as particularly important to each cohort relative to all customers. They are based on the ratio of an attribute's importance within a cohort to its importance to the overall survey population. An attribute's importance is, itself, based on an average score on a scale of 1 (lowest) to 5 (highest). The higher the ratio, the higher the relative importance that members of the cohort place on the attribute.

Conceitos: distinção dos diferentes tipos de restaurante (Deloitte, 2014, p.6):

Casual dining: restaurantes *casual dining* servem comida a preços moderados numa atmosfera casual. Tipicamente providenciam serviço de mesa e regularmente têm um bar em separado, menu de cerveja mais extenso e um limitado menu de vinhos.

Fast casual: restaurantes *fast casual dining* providenciam um serviço rápido em ambiente casual. Estes restaurante oferecem comida de qualidade superior, podendo por vezes oferecerem serviço de mesa. Alguns também servem uma variedade limitada de bebidas alcoólicas.

Quick service (QSR): QSR oferecem refeições rápidas com serviço de mesa mínimo. Tipicamente ofertam um menu limitado de itens pré-cozinhados que são terminados após feito o pedido. Usualmente disponíveis para *take-out*.

ANEXO 11 – Segmentação (Deloitte, 2014, pg.22)

Stage of life characteristics

	Millennials (18–33)	Gen Xers (34–49)	Baby Boomers (50–68)	Seniors (68+)
>\$100K household Income	11.2%	24.5%	30.3%	21.8%
Median share of wallet (%) at most frequented restaurant (30-day period)	32.1%	33.8%	32.1%	31.2%
Restaurant format preference	<ul style="list-style-type: none"> • QSR – 41.5% • FC – 19.0% • CD – 39.5% 	<ul style="list-style-type: none"> • QSR – 41.0% • FC – 14.4% • CD – 44.7% 	<ul style="list-style-type: none"> • QSR – 33.0% • FC – 9.4% • CD – 57.6% 	<ul style="list-style-type: none"> • QSR – 21.8% • FC – 7.4% • CD – 70.8%
Top 3 restaurant attributes (Nominal Importance)	<ul style="list-style-type: none"> • Food taste • Price • Food safety 	<ul style="list-style-type: none"> • Food taste • Order accuracy • Food safety 	<ul style="list-style-type: none"> • Food taste • Food safety • Order accuracy 	<ul style="list-style-type: none"> • Food taste • Food safety • Responsiveness of staff
Top 3 restaurant attributes (Relative Importance)	<ul style="list-style-type: none"> • Availability of drive-thru • Availability of take-out • In-restaurant technologies (e.g., electronic ordering devices) 	<ul style="list-style-type: none"> • Availability of drive-thru • Availability of take-out • Availability of free Wi-Fi 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutritious food • Responsiveness of staff • Ease of parking 	<ul style="list-style-type: none"> • Ease of parking • Nutritious food • Ambience/décor
Top 3 restaurant improvement opportunities	<ul style="list-style-type: none"> • Price • Food safety • Food taste 	<ul style="list-style-type: none"> • Price • Nutritious food • Food Safety 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutritious food • Price • Responsiveness of staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Food safety • Nutritious food • Customized meals that meet dietary restrictions/preferences
Top 3 restaurant factors that drive revisit (Nominal Importance)	<ul style="list-style-type: none"> • Food taste • Prior experience • Value for money 	<ul style="list-style-type: none"> • Food taste • Prior experience • Location 	<ul style="list-style-type: none"> • Food taste • Prior experience • Location 	<ul style="list-style-type: none"> • Food taste • Prior experience • Value for money
% that belong to 1 or more restaurant loyalty programs	51.4%	56.0%	47.7%	42.9%

ANEXO 12 – Análise de Resultados: Tabela gerada a partir dos dados SPSS que descreve por dimensão, os 15 itens que avaliam o serviço prestado

	PARTE 1 - Questão 1	Média	Desvio-padrão
Dimensão I - Fiabilidade	Os empregados demonstram ter conhecimento para responder às questões do cliente.	4,5	,6
	Os empregados são consistentemente corteses.	4,6	,5
Dimensão II - Empatia	Os empregados dão atenção personalizada ao cliente.	4,2	,7
	O restaurante compreende as necessidades específicas dos seus clientes.	4,1	,8
	O restaurante atua pelo melhor interesse dos clientes.	4,1	,8
Dimensão III - Recetividade	Os empregados realizam prontamente o serviço.	4,5	,6
	Os empregados demonstram vontade em ajudar o cliente.	4,5	,6
	Os empregados estão demasiado ocupados para responder a um pedido do cliente.	4,2	1,0
Dimensão IV - Consistência	O serviço foi realizado dentro do tempo expectado.	4,5	,6
	O serviço foi realizado sem quaisquer problemas logo à primeira.	4,6	,7
	Quando o cliente apresenta um problema o restaurante demonstra interesse sincero em resolvê-lo.	4,2	,8
Dimensão V - Tangíveis	O espaço apresenta-se limpo e cuidado.	4,7	,6
	O espaço é visualmente atrativo.	4,6	,6
	O espaço é confortável.	4,5	,7
	Os empregados apresentam uma aparência cuidada.	4,6	,5

* 1 - Discordo totalmente; 5 - Concordo totalmente